

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Etika školského managementu
The ethics of school management

Pavel Suchánek

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Trunda, Ph.D.
Studijní program: Specializace v pedagogice (B7507)
Studijní obor: B SMG (6208R102)

Odevzdáním této bakalářské práce na téma etika školského managementu potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 17.4.2018

Chtěl bych poděkovat Mgr. Jiřímu Trundovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, cenné rady a připomínky. Děkuji také PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za cenné rady ohledně struktury mé bakalářské práce.

ABSTRAKT

Cílem této práce je deskripce přístupu managementu škol k oblasti etiky při řízení škol různých zřizovatelů nebo typů, konkrétně základních a mateřských škol zřizovaných státními orgány, soukromými subjekty a církevními subjekty. V teoretické části je nejprve provedeno vymezení pojmů spojených s pojmem etika. Následuje popis historického vývoje etiky, popis některých etických systému a principů. Dále navazuje popis zaměřený na manažerskou etiku, etické klima v organizaci a některých metod a nástrojů etického řízení. Ke konci teoretické části je zařazen popis některých případů etického a neetického jednání a dále popis implementace etiky do řízení organizace. Výzkumná část se věnuje dotazníkovému, šetření doplněného pěti doplňkovými rozhovory s manažery vybraných škol. Odpovědi na otázky v dotazníkovém šetření byly při třídění rozděleny na skupiny dle typů zřizovatelů škol na školy takzvané „státní“, „soukromé“ a „církevní“. Následně byly u každé otázky odpovědi těchto skupin mezi sebou porovnávány. Je nutné vzít v úvahu značný nepoměr zastoupení responzí ze „státních“, „soukromých“ a „církevních“ škol, který odpovídá zastoupení těchto typů škol ve zkoumané oblasti. Výzkumná část směřuje k cíli této práce, k popisu přístupu managementu škol k oblasti etiky při řízení organizace. V této části byly nalezeny odpovědi na výzkumné otázky: „Jaký důraz je kladen managementem škol na etickou část řízení svěřené organizace?“, „Jaké konkrétní nástroje a metody etického řízení jsou nejčastěji používány řediteli českých škol?“, „S jakým neetickým jednáním a u které skupiny subjektů se ředitelé škol nejčastěji setkávají?“ „S jakými překážkami při naplňování aspektů etiky při řízení škol se nejčastěji management setkává?“

KLÍČOVÁ SLOVA

Etika, manažerská etika, morálka, nástroje etického řízení

ABSTRACT

The aim of this work is to describe the approach of school management to the area of ethics in the management of schools of various founders or types, namely primary and nursery schools established by municipalities or by the region, set up by private subjects and established by ecclesiastical subjects. In the theoretical part, the definition of concepts connected with the concept of ethics is first made. The next is a description of the historical development of ethics, a description of some ethical systems and principles. It is followed by a description focused on managerial ethics, the ethical climate in the organization and some methods and instruments of ethical management. At the end of the theoretical part, a description of some cases of ethical and unethical behavior is included, as well as a description of the implementation of ethics in the management of the organization. The research part deals with a questionnaire survey supplemented by five supplementary interviews with managers of selected schools. Answers to questions in a questionnaire survey were sorted into groups according to the types of founders of schools for so-called "state", "private" and "church" schools. Subsequently, each question of the answers of these groups was compared to each other. It is necessary to take into account the considerable disparity in the representation of responses from "state", "private" and "ecclesiastical" schools corresponding to the representation of these types of schools in the studied region. The research part focuses on the aim of this work to describe the approach of school management to ethics in organizational management. In the research part, answers to the research questions were found: "What is the emphasis given by the management of schools on the ethical part of the management of the entrusted organization?", "What specific tools and methods of ethical management are most used by the directors of Czech schools?", "What unethical behavior, of groups of subjects most often meet school principals? ", " What are the obstacles in management ethics in managing schools most often? "

KEYWORDS

The ethics, the managerial ethics, the morality, the ethical management tools

Obsah

1	Úvod	7
2	Teoretická část	8
2.1	Vymezení pojmů.....	8
2.2	Historický vývoj etiky jako filozofické disciplíny	10
2.3	Etické systémy, principy	16
2.4	Manažerská etika	17
2.5	Etické klima v organizaci.....	20
2.6	Metody a nástroje etického řízení.....	24
2.7	Projevy etického a neetického chování:.....	40
2.8	Implementace etiky do řízení organizace.....	41
2.9	Shrnutí teoretické části:.....	43
3	Výzkumná část.....	44
3.1	Cíl práce:	44
3.2	Výzkumný problém	44
3.3	Charakteristika zkoumané problematiky.....	44
3.4	Výzkumné předpoklady	44
3.5	Vymezení objektu šetření.....	45
3.6	Techniky sběru dat.....	46
3.7	Sběr dat.....	46
3.8	Okruhy dotazníkových otázek:.....	47
3.9	Třídění dotazníkového šetření	49
4	Analýza dotazníkového šetření a doplňkových rozhovorů	50
4.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	51
4.2	Vyhodnocení doplňkových rozhovorů.....	78

4.3	Shrnutí Výzkumné části	81
5	Závěr.....	84
	Seznam použitých informačních zdrojů	87
	Seznam příloh	89

1 Úvod

Téma etiky ve školském managementu jsem si vybral, protože je často v dnešní společnosti opomíjeno a podceňováno. Dnešní společnost se soustřeďuje na rychlé dosažení svých cílů a naplnění svých, většinou materiálních a ekonomických potřeb, přitom často dochází k neetickému chování nebo je takové chování přehlíženo či dokonce tolerováno. Jelikož manažeři jsou lidé, kteří udávají organizaci směr a ovlivňují v ní etickou a kulturní úroveň, je velice důležité soustředit se na etické aspekty řízení organizací. V organizacích jako jsou školy, je pro dnešní společnost důležité zabývat se úrovní etiky a etického klimatu. Jelikož škola je zařízení, které do značné míry ovlivňuje vývoj osobností žáků a studentů, je přinejmenším žádoucí, aby se věnovalo více důrazu aspektům etiky v managementu škol. Protože management školy svým vedením a řízením ovlivňuje úroveň etiky mezi zaměstnanci, kterými jsou z větší části pedagogičtí pracovníci a ti svým působením a příkladem ovlivňují své žáky a studenty. Takže se dá konstatovat, že jaké úrovně etiky se snaží vedení školy docílit mezi zaměstnanci, taková etická úroveň se promítá i do působení zaměstnanců na svěřené žáky, kteří etické vzorce chování mohou přejímat a získat tak cit pro etiku. Tím manažerská etika ve školství nabývá širšího významu a rozměru. Věřím, že se manažeři škol budou čím dál častěji obracet k etickým otázkám při jejich každodenních manažerských činnostech, jednáních a rozhodováních a budou se častěji rozhodovat na základě etického a morálního citu. Ke zvýšení a případně k dosažení požadované úrovně etiky v organizaci slouží managementu metody a nástroje etického řízení.

Cílem práce je deskripce přístupu managementu škol k oblasti etiky při řízení škol různých zřizovatelů nebo typů, konkrétně základních a mateřských škol zřizovaných státními orgány, soukromými subjekty a církevními subjekty.

Práce odpoví na otázky: Jaký důraz je kladen managementem škol na etickou část řízení svěřené organizace? Jaké nástroje etického řízení jsou nejčastěji používány řediteli českých škol? S jakým neetickým jednáním a u které skupiny subjektů se ředitelé škol nejčastěji setkávají? S jakými překážkami při naplňování aspektů etiky při řízení škol se nejčastěji management škol setkává?

2 Teoretická část

Nejprve odpovíme na základní otázky co je to etika, morálka a další pojmy úzce spojené s touto filozofickou disciplínou.

2.1 Vymezení pojmů

Pojem etika - pochází z řeckého slova ethos, které znamená zvyk, mrav nebo obyčej. Etika má velké množství různých pojetí a definic. Často se setkáváme s pojetím, že se jedná o vědní obor, který vznikl v době řeckého filozofa Aristotela. Etika je samostatnou filozofickou vědní disciplínou, která zkoumá mravní hodnotu chování, postojů a myšlení lidí. Etika se nezabývá jen analýzou současného a minulého stavu morálních aspektů v životě lidí, ale hlavně zkoumá, jak by se lidé měli v určitých situacích chovat a tím zlepšit spolužití lidí v lidské společnosti. Toto pojetí rozvíjel německý filozof Immanuel Kant. (Seknička, 2016, s.27, Slámečka, 2012 s.11, Bláha, 2016, s. 78)

Pojem morálka - pochází z latinského slova mós nebo morality, jež znamená zvyk, obyčej či mrav, ale také vůle – v podstatě se jedná o podobný význam, jako u řeckého slova ethos, z kterého vznikl pojem etika. Morálka podobně jako etika má více různých pojetí, například můžeme morálku charakterizovat jako soubor zvyklostí, kulturních vzorců chování, které vycházejí z vnitřku člověka. V jiném pojetí můžeme morálku charakterizovat jako požadované chování z etického úhlu pohledu u takzvaného dobrého člověka. Hlavní rozdíl mezi etikou a morálkou je, že morálka zkoumá nynější chování, načež etika se zabývá tím, jak by z morálního pohledu takové chování mělo vypadat, jak ho zlepšit. (Bláha, 2016, s.78, Seknička, 2016, s.14)

Mrav – podle Slámečky 2012 význam pojmu mrav je často chápán jako ekvivalent pojmů etika a morálka, ale termín mrav je obsahově širší. Slovo mrav pochází z praslovanského slova norv, respektive staročeského slova nřav, význam tohoto slova je: *„něco, co se líbí, je to takový způsob jednání, které se ostatním líbí, které nám zajistí, že se i my líbíme ostatním.“* (Slámečka, 2012, str. 11)

Mravní předporozumění je termín, který předpokládá, že člověk jako lidská bytost dokáže rozeznat dobro a zlo, ale že člověk má také svědomí – uvědomuje si, že se choval špatně. Jednoduše řečeno si uvědomuje, jaké chování je z morálního hlediska správné a jaké je špatné, jaké následky může mít jeho chování pro ostatní lidi, ale i pro něho samotného. Předpokládáme, „že si uvědomuje základní morální imperativ: dobro je třeba konat a zla je třeba se vyvarovat.“ (Slámečka, 2012, str. 12). Podle Slámečky, do mravního předporozumění patří také mravní hodnocení – hodnotíme morální aspekty našeho chování, ale také hodnotíme z morálního pohledu druhé lidi, nezbytnou součástí mravního hodnocení je předpoklad dobrovolnosti rozhodnutí se pro hodnocené jednání. Slámečka dále popisuje lidskou odpovědnost jako další prvek mravního předporozumění. Odpovědnost můžeme popsat tak, že „jedná-li člověk v souladu se svým svědomím a současně dobrovolně, očekáváme od něho, že může rozumně odpovědět na otázku, proč jednal takto a ne jinak.“ (Slámečka, 2012, str. 12)

Ctnost nebo ctnosti - podle moderního pojetí jsou stále kladné povahové rysy člověka, které z morálního pohledu pozitivně ovlivňují jeho chování a pečují o kvalitu vztahů, ale také povznášejí život. Seknička 2016, který se v díle opírá o etickou teorii Charlese Darwina, uvádí některé ctnosti jako oporu morálního jednání, jsou to například: moudrost, střídmost, zdrženlivost, dále podle Sekničky jsou to také lidská odvaha a empatie. Uvádí také „ne“ctnosti, které naopak vytvářejí amorální jednání, jako jsou sobectví, neukázněnost, nezřízenost, neposlušnost, podraz, vraždu, loupež, zradu atd. Z širšího pohledu můžeme říci, že všeobecně hlavními komponenty morálního jednání jsou lidské ctnosti.

Ctnost, respektive tradiční ctnost, má poněkud odlišný výklad v antické filozofii, kdy se morálními otázkami zabývali filozofové Sokrates, Platón a Aristoteles. Tehdy se systém ctností formoval a zahrnoval takové ctnosti, jako je blaženost, zdatnost a dobro. Další odlišný pohled na ctnosti byl zaujat ve středověku. Ctnosti této doby charakterizovaly hlavně ctnosti spojené s křesťanskou vírou. Jsou to tedy křesťanské ctnosti – láska, víra, naděje, ale i jiné ctnosti jako moudrost atd. V novověku jsou považovány za ctnosti hlavně vlastnosti člověka spojené s rozumem. (Bláha, 2016, s.80, Seknička, 2016, s.42. s.22)

2.2 Historický vývoj etiky jako filozofické disciplíny

Etika není nová filozofická disciplína, ale etické a morální otázky člověka provázejí od nepaměti až do současnosti. Člověk se zamýšlí nad dopady svého jednání k sobě, ke druhým lidem a ke svému okolí.

Etika v náboženství

Nejstarší etická a morální pravidla, která se dochovala do dnešní doby, se nacházejí v teologických učeních judaismu následně i v křesťanství a v dalších náboženstvích, mající společné kořeny v židovském učení. Tato náboženská učení jsou protkána etickými pravidly. Například v „Bibli“ ve Starém i v Novém zákoně jsou různé příklady a poučení s etickými aspekty. Z hlediska etiky je důležitý soubor deseti přikázání, jehož vznik se datuje do období 1700 až 1500 let před n. l., nazývá se dekalog nebo desatero přikázání, obsahuje nařízení, podle kterých se mají lidé chovat. Jsou to jednoduchá etická pravidla upravující vztah k Bohu a hlavně chování k ostatním lidem ve společnosti. Jsou postavena tak, aby při jejich dodržování se ve společnosti zvyšovala morální a etická úroveň, aby se lidem ve společnosti dobře žilo a zároveň svým chováním a činy nepoškozovali ostatní. Podle desatera přikázání lidé nesmějí krást, vraždit, ale také si mají vážit života, mít úctu ke starším lidem, nezávidět, křivě nesvědčit, dbát na odpočinek atd. Desatero přikázání, z pohledu etiky jako filozofické vědy, je předchůdcem etických kodexů. Pravidly desatera se do dnešních časů řídí, nebo alespoň se snaží řídit, značný počet lidí na zemi – myšleno židů, křesťanů, ale také muslimů. *„Dekalog shrnuje mnohatisíciletou zkušenost člověka se sebou samým a s celou lidskou společností. Člověk postupnou analýzou sebe sama - tedy své přirozenosti - dospěl k přesvědčení, že to či ono se dělat smí, nebo dokonce má, a to či ono se dělat nemá nebo dokonce nesmí.“* (Slámečka, 2012, str. 33)

Etika antických filozofů

Další část je zaměřena na období antického Řecka. Jeden z prvních filozofů v antickém Řecku, který se zabýval etickými aspekty lidského konání, byl Sokrates (469 – 399 př.n.l.). V jeho dílech se ještě nesetkáváme s termínem etika, ale setkáváme se s pojmem ctnosti,

které lze dle Sokrata naučit. „Podle Sókrata ten, kdo ví, co je dobré a jak se má jednat, také podle toho jedná a ipso facto se stává ctnostným. Sdílí názor svých předků, že mravně dobré je též účelné a prospěšné. Kdo ví, co mu nejvíce prospěje, ten podle toho také jedná: proto vědění je ctností a ctnosti se dá naučit. Tento Sokratův názor se v podstatě objevuje ve všech etických systémech.“ (Slámečka, 2012, str. 14)

Sokratovým učením se inspiroval jeho žák Platón (427 – 347př.n.l.), který dále rozvíjí teorii ctností. „Primární otázkou Platónových dialogů je, zda se ctnosti a ctnostné jednání dá učit, přičemž základní ctností je pro Platóna spravedlnost, jež má tři složky:

- moudrost (*sofia, sapientia*),
- statečnost (*andreia, fortitudo*),
- uměřenost (*sofrosyne, temperantia*).

Dvě poslední složky jsou vlastně rozumem přetavené a usměrněné neřesti (vznětlivost, dychtivost). V pozdější tradici se o nich často hovoří jako o hlavních či kardinálních ctnostech.“ (Váchal, 2013, str. 639)

V Sokratově a Platónově období se pojem Etika nepoužívá, používán je název „Praktická filozofie“

Platónova žáka Aristotela (384 -322 př.n.l.) zaujalo Platónovo učení natolik, že ho rozvinul a napsal dílo „Etika Nikomachova“, ve kterém se inspiruje životem svého nevlastního otce, který byl tehdejším lékařem. V tomto díle, se zřejmě, poprvé objevuje pojem „Etika“, která „Jako samostatný obor lidského bádání byla systemizována starořeckým filozofem Aristotelem. Etika je podle něj naukou o dobrých charakterových vlastnostech tj. o lidských ctnostech. Etika je vědecká disciplína, jejímž objektem je mravnost.“ (Kutnohorská, 2007, str. 11)

Stoický a epikurejský směr

Stoický směr a epikurejský směr etické filozofie vznikly v období Helenismu, oba dva směry existovaly v tomto období souběžně.

Epikurejský směr etiky založil řecký filozof Epikúros (341 – 271 př.n.l.), dle jeho učení člověk má usilovat o slast, respektive o blaženost a vyhnout se bolestem a strastem. Ctnosti člověka jsou podle Epikúra prostředkem k dosažení slasti a vyhnutí se strasti. Nicméně to neznámá, že by lidé měli vést nezřízený život při honbě za slastmi, Epikúros naopak vyzdvihuje jako jednu z ctností umírněnost. „*Zastává názor, že slast je jediným dobrem a že tudíž lidé mají slast vyhledávat. Radí žít umírněně, ale příjemně. Slast přitom může být pojímána od čistě smyslové až po čistě duchovní.*“ (Bartoničková, 2011, str. 254)

Zakladatelem stoického směru je řecký filozof Zénon z Kitia (333 – 262 př.n.l.), ctnost ve stoicismu se považuje za samotné dobro. Za hlavní ctnost považují stoikové ctnosti související s rozumem. Stoikové se snaží dosáhnout harmonie života s přírodou a dosáhnout klidu a vyrovnanosti v duši. „*Ctnost musí být praktikována pro ni samu, nikoliv k nějakému jinému cíli, účelu, rovněž ne pro očekávanou odměnu. Cílem člověka je vyvarovat se prudkých hnutí vášní, což vede tzv. apatii. Apatický člověk je lhostejný, potlačuje city a tím dosahuje vnitřní kázně. Stoik nikdy neusiluje o slast; ta se dostavuje jako průvodní jev ctnostného jednání.*“ (Slámečka, 2012, str. 18). Stoicismus je filosofický směr, který měl po Zénonu z Kitia (představitel řeckého stoicismu) více následovníků, mezi nejznámější patří římstí filosofové Marcus Tullius Cicero (106 – 43 př.n.l.), Luccius Annaeus Seneca (4 – 65 n.l.) a římský císař Marcus Aurelius Antoninus Augustus (121 – 180 n.l.), kteří byli představitelé římského stoicismu.

Etika ve středověku

V dlouhém období středověku se zabývali různí filozofové otázkami etiky, která v tomto období byla významně ovlivněná křesťanstvím. Jeden z nejvýznamnějších autorů zabývajících se etickými otázkami v období středověku byl italský filozof Tomáš Akvinský (1225 – 1274.n.l.). Tomáš Akvinský byl dominikánským mnichem, který se

zabýval křesťanskou teologií, scholastikou ale také etikou. Stran etiky zakládá na filozofii ctností Sokrata, Platóna a Aristotela, do kterých zakomponoval ctnosti křesťanské. „Koncept ctností Tomáše Akvinského obsahuje jak ctnosti křesťanské, tj. lásku, víru a naději, s nimiž člověk může „disponovat“ jen díky milosti boží, tj. přirozené morální ctnosti (virtutes morales), tak ctnosti kardinální, jež vychází z aristotelovské etiky a k nimž patří: rozumnost (prozíravost), spravedlivost, statečnost a umírněnost.“ (Seknička, 2016, str. 57)

Etika v novověku

K dalšímu rozvoji etiky došlo v období novověku, kdy se vytvářely a přetvářely myšlenkové proudy racionalismu, empirismu, z kterých vyšel směr, který se nazývá osvícenství. V tomto období se filozofičtí autoři začali zabývat myšlenkami sekularismu, hlavně ve smyslu státního zřízení nezávislého na náboženství. Dále se zabývají etikou, která se vztahuje mimo jiné i k trhu, vlastnictví majetku, solidaritě a etikou ve vztahu k těm, kteří se dostali na okraj společnosti. Nejvýznamnějšími filozofy v období novověku byli Baruch Spinoza, který patřil k představitelům racionalismu, dále pak např. David Hume a Francis Bacon a John Lock, kteří patřili k představitelům empirického směru a v neposlední řadě představitelé osvícenského proudu myšlení, a to například Immanuel Kant a Adam Smith.

Etika novověku se dělí na tyto základní směry:

- Racionalismus – tento směr představují například filozofové: Francouz René Descartes (1596-1650), na kterého navázal Holanďan židovského původu Baruch Spinoza (1632 – 1677). V racionalismu se předpokládá, že lidé jednají a uvažují, čistě na základě svého rozumu, to je racionálně. „Benedikt Spinoza napsal v roce 1677 Etiku (Ethica Ordine Geometrico Demonstrata), kterou vyložil geometrickým způsobem. Jádrem je metafyzický koncept, který nepotřebuje žádnou oporu v náboženské víře. Cílem je podat matematický a v každém okamžiku kontrolovatelný a přehledný výklad jednotné

souvislosti člověka, boha a přírody. Příroda nebo Bůh je pro Spinozu jedinou substancí. Tato substance je sama sobě příčinou a projevuje se ve dvou aspektech:

- *prvním aspektem je božská síla tvořící přírody,*
- *druhým aspektem jediné substance je příroda stvořená. “*

(Seknička, 2016, str. 59)

- Empirismus představovali ve svých dílech například Angličané Francis Bacon (1561 – 1626), Thomas Hobbes (1588 – 1679) a John Lock (1632 – 1704), Skot David Hume (1711 – 1776).

Filozofové empirického směru rozvíjeli teorie, ve kterých stát zajišťuje a chrání práva lidí ve společnosti, jako například právo na život, práva spojená s vlastnictvím majetku, svobodou a podobně. Podle Váchala Hobbes, Lock a Hume představovali tzv. britský empirismus, zabývali se věcmi, po kterých lidé touží jako po dobrých. *„Vycházejí z pojetí přirozeného práva, tvrdí, že bezpečnost člověku zajišťuje až stát fungující na základě společenské smlouvy. V 1. polovině 17. století zastává Hobbes názor, že není morálky bez práva státu a společnosti. (Váchal, 2013, str. 641). Dále také podle Váchala Hobbesovým „Klíčovým prvkem k jeho teorii společenské smlouvy se stal člověk, který je charakterizován dvěma základními vlastnostmi: první lidskou přirozeností je žádost po vlastnictví, druhou potom rozum, jenž nás vede k hlavnímu cíli k zachování vlastního života. Razí ve své teorii zlaté pravidlo, kterému se podřizují všechna ostatní: „Co nechceš, aby se dělalo tobě, nedělej ani sám jiným“. Proslavil se i tvrzením, že „moje svoboda končí tam, kde začíná svoboda druhého“. Již z těchto přístupů je možné vysledovat důraz na rozum, který sehrává v Hobbesově teorii klíčovou roli.“ (Váchal, 2013, str. 641)*

- Osvícenství – je směr, který vychází z racionalizmu a empirismu, hlavními představiteli v oblasti etiky byli: Švýcar Jean-Jacques Rousseau (1712 – 1777), Skot Adam Smith (1723 – 1790), Němec Immanuel Kant (1724 – 1804).

Immanuel Kant je jeden z nejvýznamnějších filozofů novověků zabývajících se etikou, jehož přelomové myšlenky a názory ovlivnily další směřování etiky až do dnešní doby. Kant podmiňuje etické rozhodování svobodou vůle, aby se člověk mohl eticky rozhodnout a jednat, je důležité, aby tak jednal svobodně. *„Povinností je podle Kanta udělat něco, co mi předepisuje mravní zákon bez jakéhokoliv jiného důvodu. Tento zákon ale paradoxně určuje člověk sám; není mu nikým vnucován, ani přírodou, dokonce ani Bohem, je čistě produktem lidského rozumu. A tento mravní zákon musí být ale zákonem obecně platným, musí platit pro všechny lidi a pro všechny časy a lze ho formulovat jako slavný Kantův etický imperativ: jednej tak, aby všichni ostatní mohli podle těchto zásad jednat!“* (Slámečka, 2012, str. 27)

Etika 19. a 20. Století

V tomto období se rozvíjí více směrů etiky, jedná se například o hodnotovou etiku, kde se zkoumají či klasifikují morální hodnoty a hodnoty ctností, významnými autory děl na toto téma jsou němečtí filozofé Max Scheller (1874 – 1928) a Nicolai Hartmann (1882 - 1950).

Dalším směrem tohoto období je utilitaristická etika, kterou založil britský filozof Jeremy Bentham (1748 – 1832), který etiku spojuje s dosažením štěstí pro co největší počet lidí. Současný představitel utilitarismu Australan Peter Singer (*1946), napsal v roce 1975 knihu Osvobození zvířat. Jeho etika vychází z pravidla: *„Jednej tak, aby důsledky tvého jednání byly co nejlepší pro všechny, kterých se dotýká“*. srov. (Seknička, 2016, stránky 73 - 75)

Současnou teorií etiky je také teorie spravedlnosti, kterou se zabývá Američan John Rawls (1921 – 2002), v této teorii je nadřazena spravedlnost nad dobrem. Prioritně se těmito myšlenkami Rawls zabývá ve vztahu státních institucí k lidem (spravedlnost v přístupu k právu atd.). Na etiku spravedlnosti volně navazuje Němec židovského původu Hans Jonas (1903 – 1993) etikou odpovědnosti, ve které se zabývá odpovědností člověka k životnímu

prostředí, k přírodě jako k dobru a k lidství. V jeho pojetí etiky se odpovědnost vztahuje k jednotlivcům. srov. (Seknička, 2016, stránky 76-79)

2.3 Etické systémy, principy

Základní členění etiky

Etika jako vědní disciplína je členěna na čtyři základní přístupy, které jsou odlišné v předmětu a nástrojích vědního zkoumání.

Podle Sekničky 2016 se dělí na:

- Deskriptivní etika – která pouze popisuje z etického a morálního pohledu hodnoty a chování lidí v určité společenské skupině. „*Přitom se nevyslovuje k tomu, co je a co není správné. Poskytuje jen faktické informace, popisuje „jak se věci mají“.*“ (Bláha, 2016, str. 80)
- Metaetika – provádí analýzu jazyka, kterým se vyjadřují etické či morální normy, případně i morální soudy, myšlenky atd. Metaetiku lze charakterizovat také výrokem, že zkoumá sama sebe. „*Cílem metaetiky je zpřesnit jazyk, jímž promlouváme o morálce. Metaetika nemá ambice zdůvodňovat jednotlivé morální normy, které usměrňují nebo měly by usměrňovat naše jednání.*“ (Bláha, 2016, str. 80)
- Normativní etika - zkoumá, které jednání či chování je dobré nebo špatné a jak by se měl člověk v určitých situacích chovat, a to s ohledem k dalším aspektům konkrétní situace v daném okamžiku. „*Příkladem může být zlaté pravidlo etiky: nedělej druhým to, co nechceš, aby činili oni tobě.*“ (Bláha, 2016, str. 80)
- Apliková etika – je zaměřena na konkrétní odvětví vědních nebo profesních oborů, ale také i na jiné oblasti života, ve kterých je důležitý etický či morální aspekt. Zaměřuje se, například na lékařskou etiku, pedagogickou etiku, podnikatelskou etiku, ale také na námi zkoumanou manažerskou etiku „*Aplikovaná etika má*

mnoho společného s normativní etikou, avšak jejím charakteristickým rysem je to, že se snaží formulovat specifické morální normy jednání pro rozmanité oblasti lidského života.“ (Bláha, 2016, str. 80)

Existují i jiná dělení teorie etiky, například dle vztahu různých subjektů, nebo dle vztahu k řízení lidských zdrojů a další.

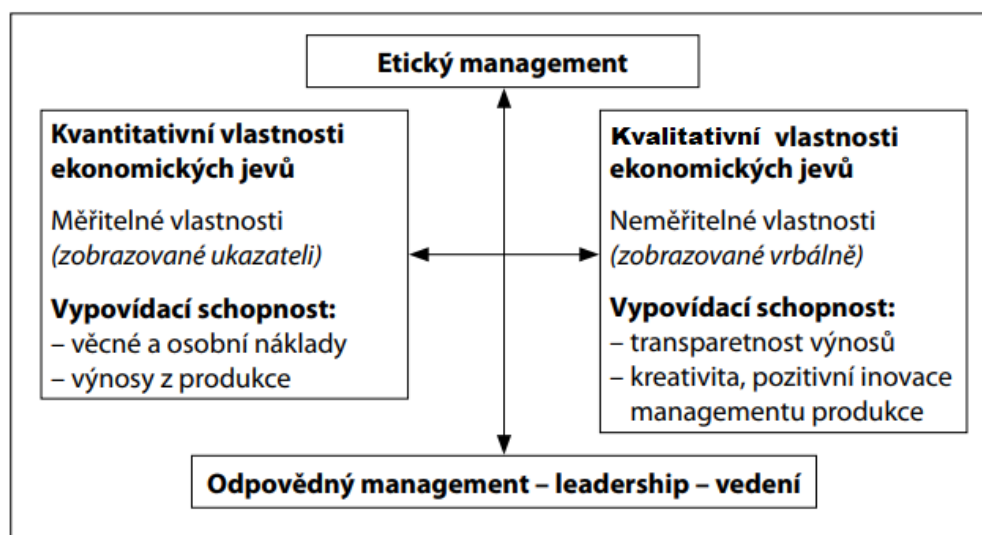
2.4 Manažerská etika

Manažerská etika zkoumá chování a jednání jednotlivých manažerů z morálního a etického úhlu pohledu. Zohledňuje také morální kvality manažerů a jejich chování. Tyto aspekty jsou velmi důležité pro vytvoření etického a příznivého klimatu v organizaci. Manažer musí být člověk, který splňuje morální požadavky v organizaci, aby mohl tyto požadavky vyžadovat i od svých podřízených. Manažer svým přístupem k etice a morálce určuje etickou úroveň celého týmu a potažmo celé organizace. Organizace, které si zakládají na etických hodnotách, většinou lépe obstojí v konkurenčním boji oproti organizacím, které hledí hlavně na ekonomické aspekty jejich fungování. (Mallya, 2007, s.162, Dytrt 2017, s.42)

Je důležité si uvědomit, kdo je nositelem etiky a morálky v organizaci, potažmo v jakékoli jiné společnosti. Nositelem etiky a morálky není organizace sama, například škola, firma či jiná organizace, ale jsou to vždy lidé v konkrétní organizaci. Jak budou lidé v organizaci morálku a etiku přijímat, aplikovat do svého každodenního chování a činností, taková bude etická a morální hodnota celé organizace. Úkolem managementu v otázkách etiky je šířit a podporovat etické chování a myšlenky, dále motivovat ostatní zaměstnance k etickému chování, a to hlavně vlastním příkladem.

Podle Dytrta lze management rozdělit do dvou základních složek, a to na složky kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní management se soustřeďuje na řízení jevů a procesů v organizaci, které se dají měřit a analyzovat, například finanční výkony a podobně. Kvalitativní management se zaměřuje na řízení jevů a procesů spojených s etikou

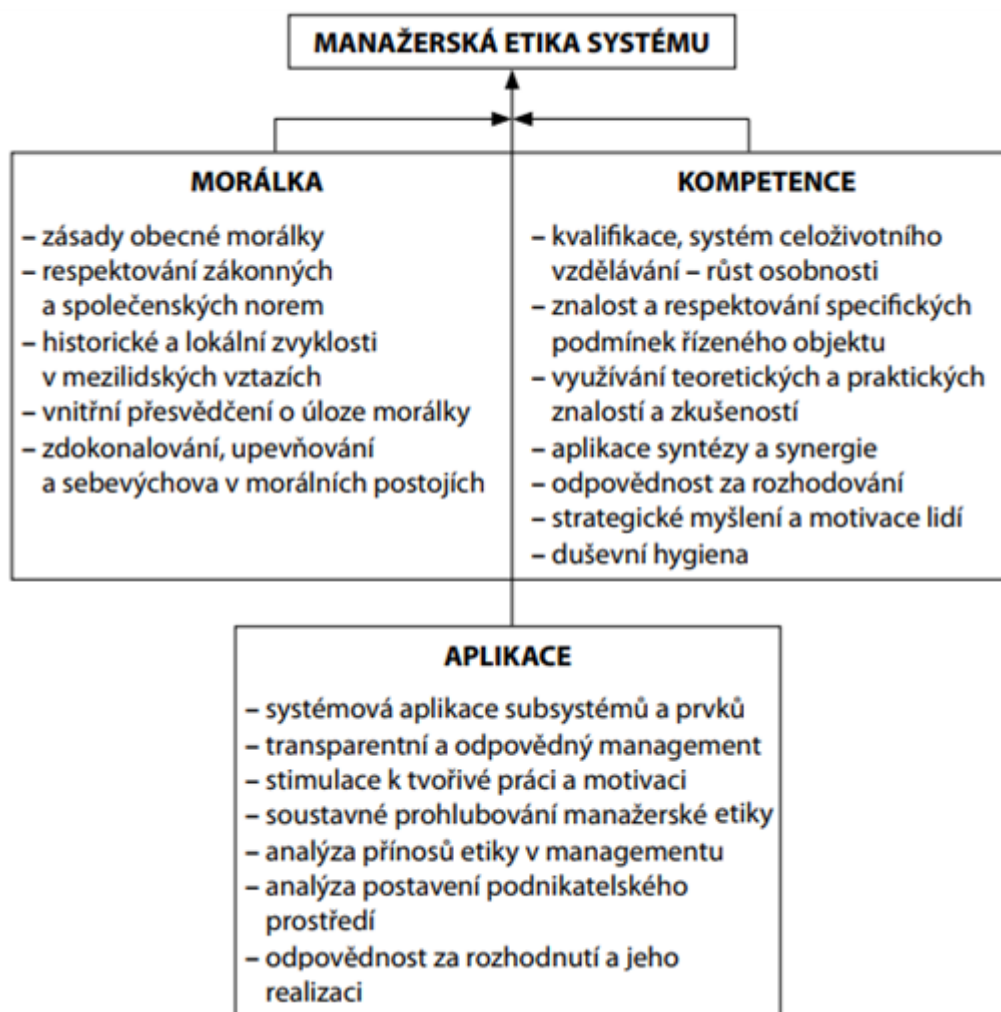
a morálkou v organizaci. Tyto jevy, jejich úroveň jsou v podstatě neměřitelné, ale neméně důležité v řízení podniku. Jak již název této složky napovídá „kvalitativní“, určuje do jisté míry kvalitu organizace. Rozdělení managementu na kvantitativní a kvalitativní s příslušnými aspekty je dobře znázorněno na obrázku níže.



Zdroj: (Dytrt, 2015, str. 19) (po opravě Kvantitativní na „Kvalitativní“)

Implementace etického řízení, jako hlavní složky kvalitativního managementu, do organizace, vyžaduje teoretickou vybavenost manažera a hlavně vynaložení značného odhodlání a úsilí manažera začít s etickým řízením, které přináší různé těžkosti. Je nutné přihlédnout k faktu, že výsledek nelze nijak změřit. (Dytrt, 2015, str. 19). „Mnozí manažeři si již uvědomují, že nebudou-li tyto těžkosti překonávat, nevyhnou se jiným těžkostem přerůstajícím v současné době až do neúnosnosti. Máme na mysli korupci, konzum a zločinnost. Organizace, které si tento fakt již uvědomily, hledají cesty, jak zákon jednoty kvality a kvantity prosadit do svých manažerských norem a činností. Pozornost manažerů se proto soustředila na řízení lidských zdrojů.“ (Dytrt, 2015, str. 20)

Složky manažerské etiky (morálka, kompetence, aplikace) jsou znázorněny nákresu níže:



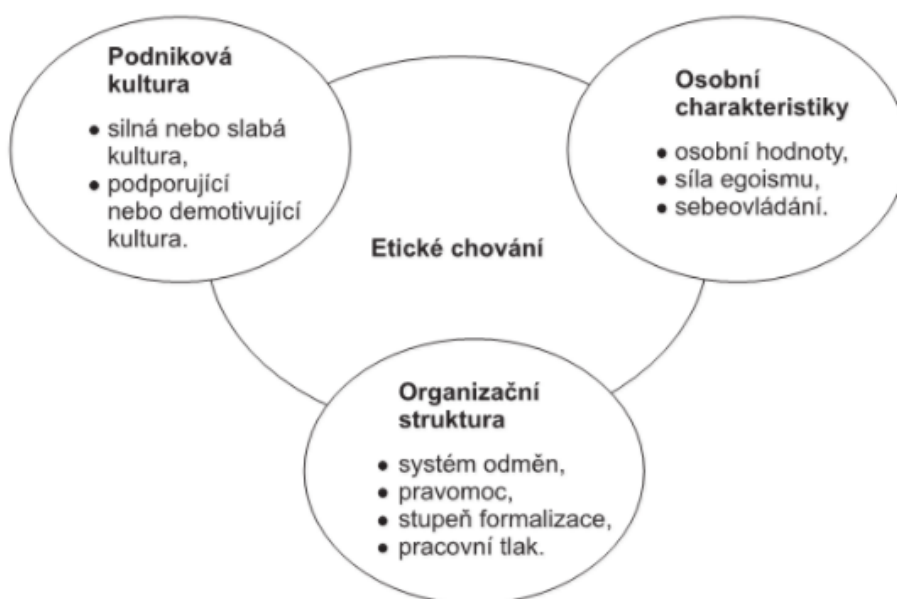
Zdroj: Subsystém manažerské etiky a jejich prvky (Dytrt, 2015, str. 43)

Přínos důrazu na etické řízení:

- Snižuje rizika zvýšených nákladů na vymáhání smluv, případně na řešení při
- Snižuje riziko pokut a restrikcí za chování, které je nejenom neetické, ale také právně postižitelné.
- Posiluje loajalitu zaměstnanců
- Posiluje image a spokojenost klientů
- Posiluje vztahy se zřizovateli
- Dobré etické klima je přitažlivé pro nové kvalitní zaměstnance - klienty – rodiče
- Škola s vysokou úrovní etického řízení může získat na prestiži v dané lokalitě

2.5 Etické klima v organizaci

Etické klima v organizaci ovlivňuje skupina faktorů, které jsou specifické pro každou organizaci. Z níže uvedeného schématu jsou zřetelné tři skupiny faktorů, které ovlivňují etické chování managementu, mají vliv i na etické klima v organizaci. Jedná se o úroveň podnikové kultury, organizační strukturu a osobní charakteristiky manažerů a všech zaměstnanců.



Obrázek: Faktory ovlivňující etické chování vedení organizace. (Mallya, 2007, str. 163)

Je nutné, aby ten, kdo určuje etická pravidla a kontroluje dodržování těchto pravidel, byl z pohledu etiky morální autoritou – morálně vyspělý člověk, který promítá své morální a etické přesvědčení do veškeré své činnosti a nikdy jinak. Pouze takto vzniká předpoklad, že i ostatní zaměstnanci i jiní stakeholderi přijmou tyto morální pravidla za svá vlastní a dobrovolně se jimi budou řídit. Zjednodušeně řečeno, pokud manažer, který se neřídí etickými pravidly a snaží se je vymáhat po druhých lidech, nemůže dosáhnout v řízené organizaci požadované etické úrovně. V takovém případě je etická úroveň organizace závislá na morální vyspělosti jednotlivých subjektů, která se ovšem liší u každého jedince a nebude tak morální klima v organizaci konzistentní.

„Morální tón ve firmě je udáván vrcholovým vedením. Střední manažeři a ostatní pracovníci hledají své vzory právě mezi vzory vrcholového vedení“ (Mallya, 2007, str. 163)

Jestliže v organizaci není přijatelné etické klima a naopak jsou zažité a ustálené nemorální, chceme-li neetické zvyky, management má možnost přistoupit k budování etického klimatu. Ovšem nelze zažité nesprávné chování a zvyky změnit násilnou, direktivní formou. Vedení v takovém případě musí postupovat velmi opatrně a po malých krocích změnit myšlení lidí v organizaci tak, aby lidé v organizaci sami pochopili, že tyto zvyky jsou amorální a nevhodné. A naopak, aby pochopili, že morální a etické chování prospěje jim samotným a všem ve společnosti organizace a okolí.

„Nezapomínejme, že nejhorším způsobem, jak přijmout určité morální závazky za své, je poslušnost. Člověk může být k mravně vydařenému jednání donucen mnoha různými způsoby, ale poslušnost, strach, tupé uposlechnutí něčeho, čemu nerozumíme, s čím vnitřně nesouhlasíme, to je ten nejhorší možný způsob. Má potom naše jednání, které se vnějškově jeví jako morálně kvalitní, vůbec nějakou cenu? Z hlediska morálky pramalou, z hlediska toho, kdo dodržování norem vynucuje, jistě určitou ano, ale z dlouhodobého hlediska je tento stav rovněž neudržitelný. (Slámečka, 2012, str. 36)

Naopak je potřeba při aplikování etického managementu do organizace postupovat citlivě tak, aby lidé v organizaci se s etickými pravidly vnitřně ztotožnili a přijali je za vlastní. Ideální je, když dosáhneme stavu, který popsal Slámečka: *„Člověk se s mravní normou identifikuje, její plnění považuje za samozřejmé, je k němu puzen svou vlastní vnitřní silou, nikoliv zvenku. Chce jednat mravně dobře, nikoliv musí jednat mravně dobře.“* (Slámečka, 2012, str. 36)

Zainteresované skupiny, které nejvíce ovlivňují etické klima v organizaci:

1. Management - pro organizaci jako je škola, je nejdůležitější úroveň etiky etika managementu, z toho důvodu, že management udává směr organizace i v otázkách etických aspektů organizace. Jeho důraz a důslednost v otázkách etiky často určují etickou úroveň celé organizace. Z jiného úhlu pohledu lze také konstatovat, že neetické chování managementu může vážně ohrozit celou organizaci. Manažeři škol by měli být etickými a morálními autoritami, protože mají nejvíce možností ovlivnit etickou úroveň a morální klima řízené organizace.

Etická úroveň managementu školy se projevuje konkrétně ve vztahu k:

- k pedagogickému povolání
 - ke zřizovateli
 - k podřízeným zaměstnancům
 - k žákům
 - k rodičům
 - k dodavatelům a jiným externím spolupracovníkům
 - ke komunitě
 - k obci
 - k učitelské profesi jako takové
 - k životnímu prostředí
 - a k dalším
2. Zaměstnanci – zaměstnanci školy etickými aspekty svého chování ovlivňují etické klima v organizaci. Záleží, zda mezi zaměstnanci převažují ti, kteří dávají přednost etickému chování nebo ti, kteří dávají přednost neetickému chování. Management školy má možnost za použití vhodně zvolených metod nebo nástrojů etického řízení podpořit etické přístupy svých zaměstnanců.

Etická úroveň zaměstnanců školy, konkrétně pedagogických zaměstnanců, se projevuje konkrétně ve vztahu:

- k pedagogické profesi
- k ostatním kolegům
- k žákům
- k rodičům žáků
- k vedení školy
- a k dalším

Management u svých zaměstnanců při etickém řízení sleduje například tyto vlastnosti: odpovědnost, svědomitost, cílevědomost, vytrvalost, loajalitu, poctivost, ohleduplnost, bezúhonnost a další.

3. Ostatní spolupracující skupiny – například dodavatelé. Dodavatelé sami o sobě neurčují etickou úroveň spolupracující školy, která od nich odebírá služby nebo zboží. Přes to management školy kladením důrazu na etickou úroveň při výběru dodavatele nebo jiného spolupracujícího subjektu vysílá signál o jeho přístupu k etickým otázkám a tím také udržuje úroveň etického klimatu organizaci.

Management školy zkoumá z etického pohledu vzájemný vztah dodavatelů se školou z pohledu etických zásad. Jejich spolehlivost, poctivost a podobně.

Etická úroveň dodavatelů školy se projevuje konkrétně ve vztahu:

- ke škole
- ke konkurenci
- k životnímu prostředí
- k poctivosti a slušnosti
- k dodržování smluv, termínů
- a k dalším

K budování dobrého etického klimatu slouží managementu etické nástroje a metody, jako jsou například etické kodexy, další vzdělávání a další nástroje a metody etického řízení, uvedené v následující kapitole.

2.6 Metody a nástroje etického řízení

K řízení etiky v managementu slouží takzvané metody a nástroje etického řízení. Management po analýze současného stavu etického klimatu v řízené organizaci stanoví cíl, respektive stav etiky v organizaci, kterého chce dosáhnout a vybere vhodné nástroje nebo metody etického řízení, které pomohou naplnit stanovený cíl. Nástroje etického řízení mimo naplňování cílů etického řízení také zabraňují, eliminují nebo předcházejí neetickému chování. Při naplňování stanovených cílů průběžně management kontroluje a vyhodnocuje vhodnost a efektivitu vybraných nástrojů etického řízení a případně je změní, upraví nebo doplní tak, aby co nejefektivněji organizace směřovala ke stanovenému cíli. Níže je graficky znázorněna možná struktura etického programu školy:



Obr. Struktura etického programu zdroj: (Bláha, 2016, str. 111) vlastní úprava.

Nástrojů a metod etického řízení je celá řada. Mezi tradiční metody etického řízení organizace, které dle Sekničky byly používány již Sokratem patří: metoda dialogu, metoda praktického uvažování a metoda konsenzu. Mezi moderní metody patří například metoda zájmových skupin, metoda společenské odpovědnosti podniku CSR, metoda Corporate Governance a další.

Vybrané metody etického řízení organizace:

○ Metoda dialogu

Dialog je složené slovo řeckého původu v odborné literatuře je nejčastěji vykládáno jako složení řeckého slova dia – „skrz“ a řeckého slova logos „slovo“. Dialog znamená vztah mezi lidmi skrze slovo. Jedná se o oboustrannou neboli obousměrnou výměnu informací za pomoci slovní komunikace s prvky interakce. Zahrnuje vzájemné reakce při diskuzi a také vzájemné přesvědčování za pomoci vhodných argumentů. Dialog jako forma komunikace probíhá mezi jednotlivými lidmi, ale také mezi skupinami lidí, které spojuje společný zájem. Jako například meziregionální dialog nebo meziodvětvový dialog a další. Dialog je vhodným etickým nástrojem managementu, jelikož působí jako prevence proti možným konfliktům a problémům a je vhodným nástrojem k udržení dobrých vztahů mezi diskutujícími stranami. K úspěšně probíhajícímu dialogu je nutné přijmout všemi stranami takzvaný princip tolerance. Což ovšem neznamená tolerování zla, ale znamená to tolerování svobodného názoru, který se zakládá na poctivém hledání hodnot, které mohou společnost posunout výš, těmito hodnotami mohou být dobro, pravda, spravedlnost a další. Správně probíhající dialog může pomoci nalézt správnou společnou cestu k cíli, který bude dobrý a užitečný pro obě strany. Dialog by měl splňovat tyto požadavky u všech zúčastněných:

- rovnost přístupu
- vidět druhou stranu jako partnera
- neformálnost
- časová otevřenost
- racionálnost
- nepoučovat druhou stranu

- nevnučování vlastních názorů
- přijímat odpovědnost a závazky vzešlé z dialogu
- schopnost ústupků k dosažení shody

(Pelcová N., 2014, s.50, Bartoníčková, 2011, s.66, Slámečka, 2012, s. 76, Seknička, 2016, s. 158 – 159)

○ Metoda praktického uvažování

Metoda praktického uvažování je lidově zobecněná metoda řešení problému tzv. „zdravým rozumem“. Tato metoda vyžaduje dle Sekničky dodržování těchto pravidel.

- rovnost přístupu
- respektování práva
- plnění závazků
- ctění dohod
- rozhodovat racionálně

„Je důležité upozornit, že v řadě případů má řízení se zdravým rozumem svoje limity. Odborná řešení vyžadují expertizy, analýzy či kvalifikované posudky, nicméně všední konflikty přinášejí příležitost řídit se zdravým rozumem. V rámci uvedeného přístupu platí pravidlo: Lidé, kteří nerespektují práva jiných, pozbývají svých vlastních práv.“
(Seknička, 2016, str. 159)

○ Metoda konsenzu

Konsenzus dle Sekničky znamená dosažení shody v názorech, ve společných postojích a v součinnosti. Dále dle Sekničky je k dosažení shody neboli konsenzu nutné dodržovat tyto pravidla:

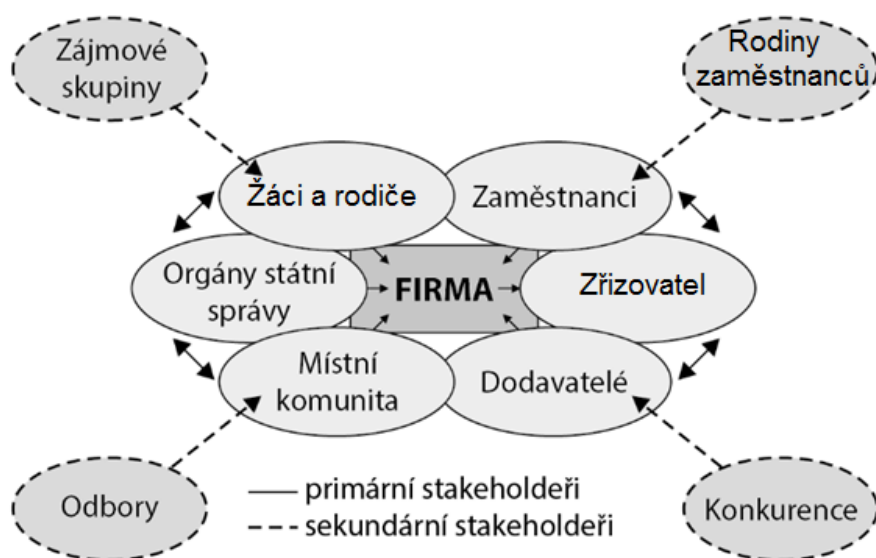
- stanovení práv, povinností a odpovědnosti
- dobrovolné přijetí pravidel
- důraz na hledání konsenzu v dialogu

„Jak vyplývá z předchozích pravidel, podstatou konsenzu je dobrovolné přijetí pravidel a souznění s nimi.“ (Seknička, 2016, str. 160)

Dosažení konsenzu při jednáních a v dialozích, které probíhají v organizaci je důležité, protože zainteresované skupiny, které se s myšlenkami ztotožní, je lépe a efektivněji naplňují a organizace pak směřuje požadovaným směrem.

○ Metoda zájmových skupin - teorie stakeholderů.

Stakeholderi jsou osoby nebo skupiny osob, které jakýmkoli přímým nebo i nepřímým způsobem jsou ovlivňovány fungováním organizace. Bývají také nazýváni jako participující skupiny, které dělíme na primární – ty, které jsou spojeny přímo s chodem organizace a sekundární – ty, které jsou nepřímo spojeni schodem organizace. Skupiny stakeholderů jsou graficky znázorněny níže a mohou to být například: zaměstnanci, management organizace, zřizovatel, žáci, rodiče žáků, dodavatelé, ale také rodiny zaměstnanců, místní samospráva, případně i místní komunita, odbory a další. Základní myšlenkou této teorie je nezvýhodňovat ani neznevýhodňovat při řízení organizace managementem zájmy žádné participující skupiny nad jinou. Každá skupina stakeholderů má jiné očekávání od organizace, například zaměstnanci očekávají spravedlivou odměnu, rodiny zaměstnanců očekávají uvolnění na dovolenou, zřizovatel očekává kvalitní poskytování služeb a efektivní nakládání se svěřeným majetkem. (Bláha, 2016, s.97, Seknička, 2016, s.169)



Obr. Participující skupiny Zdroj: (Ferrell, 2005, s. 33. in Seknička, 2016, s. 150) vlastní úprava.

„Za etické rozhodování vůči stakeholderům je považováno takové, které odpovídá potřebám stakeholderů, je stakeholdery akceptované, je pro ně přínosné a je v souladu s legislativou. Neetické rozhodování vůči stakeholderům je takové, které (zpravidla skrytě) umožňuje získat výhody pro určitou skupinu stakeholderů na úkor druhé a/nebo je v rozporu s legislativou.“ (Bláha, 2016, str. 98)

○ Metoda společenské odpovědnosti podniku CSR

Společenská odpovědnost podniku CSR (corporate social responsibility) momentálně nemá v odborné literatuře jednotnou definici. Všeobecně se CSR zaměřuje na řízení podniků a organizací tak, aby eliminovaly negativní dopady a naopak posilovaly pozitivní dopady těchto organizací na participující skupiny a dále se zaměřují na strategie trvale udržitelného rozvoje a přístup k životnímu prostředí. Podle Sekničky *„Charakteristickým prvkem společenské odpovědnosti je otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami, které ovlivňují chod firmy, tzv. stakeholdery. Je třeba zdůraznit také odpovědný přístup samotných stakeholderů, aby byli přínosem a spolehlivým partnerem.“* (Seknička, 2016, str. 160) Otevřený dialog se všemi stakeholdery, jak uvádí Seknička, je důležitým prvkem nejen ve firmách, ale také v neziskových organizacích - ve školách. (Seknička, 2016, s. 160, Plášková, 2016, s. 7.)

Dále podle Pláškové *„Aplikování konceptu CSR a udržitelnosti je postaveno na přijetí základních principů, kterými jsou:*

- *odpovědnost za dopady vlastní činnosti,*
- *dobrovolnost,*
- *transparentnost,*
- *etické chování,*
- *respektování práva a mezinárodních standardů,*
- *respektování potřeb zainteresovaných stran.“*

(Plášková, 2016, str. 7)

CSR je děleno na tři základní pilíře: ekonomický pilíř, environmentální pilíř a sociální pilíř. Jsou to dobrovolné aktivity organizací v těchto třech oblastech, kterými se

organizace snaží zmírňovat negativní dopady a posilovat pozitivní působení svého fungování. (Seknička, 2016, s. 160, Plášková, 2016, s. 7.)

Dle Slámečky organizace, která do svého fungování implementovala systém CSR, by se měla zaměřit na níže uvedené dílčí složky:

- Existence etického kodexu – dodržování všemi zaměstnanci.
- Transparentnost organizace – předvídatelné jednání.
- Uplatňování tzv. „Corporate Governance“ - dodržování zásad dobrého řízení, které je zaměřeno na principy udržitelného rozvoje a etických zásad.
- Jasný postoj ke korupci: takové podmínky, které zabraňují možnosti korupce.
- Udržování eticky kvalitních a korektních vztahů se všemi participujícími skupinami osob.
- Ctění norem spojených s duševním vlastnictvím.
- Dbaní o bezpečnost a zdraví.
- Osobní a pracovní vyváženost života zaměstnanců
- Dodržování ekologického chování při všech procesech.

Dle Slámečky je CSR *„jeden z vydařených způsobů aplikace etiky do praxe“* (Slámečka, 2012, str. 152) Z etického aspektu CSR přináší organizaci zvýšenou loajalitu zaměstnanců, vyšší důvěryhodnost organizace a další. (Slámečka, 2012, stránky 150 - 152)

CSR zavádějí některé managementy škol v České republice pod různými názvy „zelená škola“ „škola pro udržitelný rozvoj“, většinou tak, že vypracovávají zprávu CSR, kde se soustředí na dopady jejich činnosti na zainteresované skupiny a na životní prostředí a dále se zaměřují na udržitelný rozvoj. Provedou v dokumentu popis a analýzu stávajícího stavu oblastí spojených s CSR a stanoví vize a cíle z oblasti CSR.

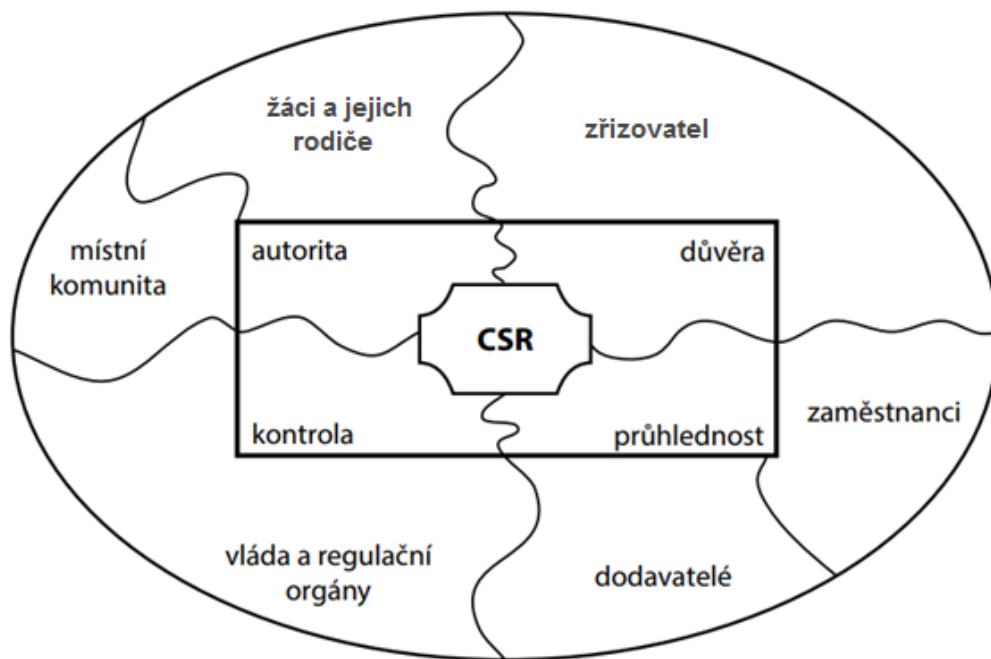
Dle Pláškové *„mezi typické zainteresované strany školy patří:*

- *současní, budoucí i minulé žáci,*
- *rodiče současných žáků,*
- *rodiče potencionálních žáků,*

- zaměstnanci,
- zřizovatel školy,
- školská rada,
- poskytovatelé grantů,
- partnerské školy v ČR i v zahraničí,
- dodavatelé vybavení a služeb,
- nadřízené orgány (MŠMT atd.),
- zájmové sdružení v okolí školy,
- partneři,
- občané z okolí školy,
- a další, podle konkrétní situace.

Každá škola by si měla být vědoma svých dopadů a přijmout za ně odpovědnost. Přijetí této odpovědnosti musí být z hlediska školy zcela dobrovolné. “ (Plášková, 2016,s 5 - 11)

Na grafickém znázornění níže jsou zřetelné vazby různých skupin subjektů s prvky systému společenské odpovědnosti CSR.



Obr. Systémové vazby společenské odpovědnosti podniku (CSR) Zdroj: (Hawkins, 2006, s. 113 in Seknička, 2016, s. 172) - vlastní úprava.

Přijetí CSR může přinášet organizacím tyto výhody: dobré jméno a vyšší důvěryhodnost, vyšší konkurenceschopnost, loajalitu zaměstnanců i klientů, úsporu energií, lepší vztahy se stakeholdery. (Slámečka 2012, s. 152, Plášková, 2016, s.7.)

- Metoda Corporate Governance

Corporate Governance je systém, který obsahuje postupy a metody řízení v různých rovinách při řízení organizace. V odborné literatuře je tato metoda vykládána rozličnými způsoby a definicemi. Níže jsou vybrány definice, které jsou nejvýstižnější a obsahují i kulturně etické aspekty této metody.

„Definice Corporate Governance podle BusinessDictionary.com - Rámec pravidel a postupů, podle kterých představenstvo zajišťuje odpovědnost, spravedlnost a transparentnost ve vztazích společnosti se všemi zúčastněnými osobami (finančníci, zákazníci, management, zaměstnanci, vláda a obec). Rámec Corporate Governance se skládá: (1) z explicitních i nevyjádřených smluv mezi společností a zúčastněnými osobami o rozdělení odpovědnosti, práv a odměn, (2) z procedur, které sladují někdy rozdílné zájmy zúčastněných osob v souladu s jejich povinnostmi, zvýhodněními a postavením a (3) z procedur pro příslušný dozor, kontrolu a přenos informací, které slouží jako systém brzd a protivah.“

(<http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-governance.html> in Smejkal, 2013, str. 160)

„Definice Corporate Governance podle Financial Times - To, jak je společnost řízena, ve smyslu institucionálních systémů a postupů, které mají zajistit odpovědnost a zdravou etiku. Koncept zahrnuje mnoho oblastí včetně zveřejňování informací pro majitele a představenstvo, odměňování vedoucích pracovníků, možný střet zájmů mezi manažery a jednatelem, kontrolní struktury apod.“

(<http://lexicon.ft.com/Term?term=corporate-governance> in Smejkal, 2013, str. 160)

Dle Sekničky je Corporate Governance systém, který má tři propojené úrovně, a to *organizačně-právní, finančně-ekonomickou a kulturně-právní*. Corporate Governance

je formou podnikatelského modelu důležitou i pro neziskové organizace. Z čehož lze usoudit i na možnost využití při řízení ve školství. Seknička také uvádí začátek prosazování kulturně-etických aspektů Corporate Governance do období konce 20. století. Etické a kulturní aspekty metody Corporate Governance jsou založeny na vyváženosti přirozené autority a moci, na důvěryhodnosti, na transparentnosti a na kontrolovatelnosti. (Seknička, 2016, stránky 165 - 167 volně)

„Kulturně-etické cíle corporate governance posilují koncept efektivní správy podniku v podmínkách udržitelného rozvoje. Dále souvisí s cílem harmonizace podnikatelských cílů a celé strategie podnikání se základními kulturními a etickými hodnotami podniku, což posiluje pověst podniku na trhu. V dlouhodobém konceptu to přispívá k úspoře transakčních a informačních nákladů. Velmi bedlivě by měla být sledována provázanost mezi efektivní správou, zejména v oblasti řízení rizik, tlakem na úsporu nákladů, compliancí a etikou podniku. Vrcholové orgány podniku, zejména vrcholový management, by měly podporovat především:

- *otevřenost jako základ důvěryhodnosti podniku,*
- *poctivost jako základ odpovědného přístupu k produkci,*
- *zodpovědnost ve smyslu skládání účtů vlastníkům i veřejnosti.“*

(Seknička, 2016, str. 167)

Vybrané nástroje etického řízení v managementu:

○ Etický kodex

Etický kodex je dokument, ve kterém jsou detailně a systematicky zpracovány zásady a principy etického chování a jednání členů určité společnosti lidí, kterou je míněn například kolektiv zaměstnanců v konkrétní organizaci nebo členové určité profese, například lékaři, právníci. Etický kodex také obsahuje morální či etické normy nebo pravidla v těchto skupinách lidí všeobecně uznávaných. Etické kodexy se dělí na dvě základní formy, a to podnikové etické kodexy a kodexy jednotlivých profesí takzvané profesní etické kodexy. Podnikové kodexy upravují chování a jednání pracovníků v konkrétním podniku či organizaci z hlediska etických a morálních aspektů chování.

Profesní etické kodexy upravují chování a jednání členů jednotlivých profesí, například lékařská nebo také právnická profese má svůj etický kodex, u pedagogické profese tento kodex chybí. (Zadrazilová, 2010, s 126, Bláha, 2016, s. 115)

Etické kodexy jsou jedny z nejběžnějších nástrojů etického řízení. Je zapotřebí vzít v úvahu limitovanost rozsahu a efektivitu konkrétního etického kodexu. I přesto, lze etické kodexy charakterizovat jako nástroje etického vedení, které „*pomáhají ujasnit etické myšlení a povzbuzují etické výběry. Jsou však neúčinnější, když jsou doprovázeny sankcemi v případě jejich porušování. Bez sankcí mají kodexy tendenci stávat se pouhými gesty ve vztahu k veřejnosti*“ (Mallya, 2007, str. 164)

Etické kodexy Slámečka rozděluje do několika okruhů:

Nejrozšířenější okruh upravuje chování zaměstnanců, například:

- Obtěžování na pracovišti - jedná se o různé formy (nejenom o sexuální obtěžování), ale i například o slovní nářky. Dále například o zasílání nevyžádané korespondence (SMS, email, atd.), dále o ponižování spolupracovníků a další.
- Jakákoli diskriminace – rozdílný postoj k mužům a ženám. Diskriminace kvůli věku zaměstnance nebo rasová diskriminace, dále diskriminace kvůli sexuální orientaci, nebo náboženství atd.
- Pravidla nakládání se svěřeným majetkem.
- Pravidla jednání managementu se zaměstnanci.
- Zachovávaní rovných příležitostí.
- Uchovávaní a nakládání s citlivými daty.
- Vztah k alkoholu a návykovým látkám.
- Vztah zaměstnavatele k rodině zaměstnance.
- A další.

Další okruh upravuje nakládání s údaji zaměstnanců, klientů a podobně

- Soukromý a diskrétnost ve vztahu k zaměstnancům a všem osobám, které se v organizaci pohybují a přicházejí s ní do styku.
- Nakládání se získanými informacemi.
- Styk s veřejností.
- Zajištění přístupu k důležitým informacím.
- Pravdivost poskytovaných informací.
- Upravuje pravidla možné reklamy.

Velmi důležitým okruhem, který upravuje takzvaný střet zájmů.

- Přijímání darů (není myšlen úplatek = trestný čin).
- Případné politické aktivity.

Další okruhy, které již Slámečka nespécifikoval detailně, jsou například vztah ke zdraví, bezpečnosti práce, k životnímu prostředí atd. (Slámečka, 2012, stránky 81 - 82 volně)

Některé managementy škol v České republice používají etické kodexy, které si sami vytvořili jako nástroj řízení etiky ve svých organizacích.

○ Etický Ombudsman – ochránce práv

Úkolem ombudsmana v organizaci je zejména obhajoba práv zákazníků, spotřebitelů, klientů, pacientů a nalézat vhodná řešení pro zúčastněné strany. (Bláha, 2016, str. 122)

Funkci etického ombudsmana může vykonávat jeden člověk nebo ji může vykonávat i více lidí. Úkolem etického ombudsmana je ochrana práv a zájmů skupin, které jsou vůči organizaci ve slabším znevýhodněném postavení (například podřízený ve vztahu k nadřízeným a podobně). V České republice funkci etického ombudsmana mají některé univerzity nebo nemocnice. Některé organizace zavádějí alternativní nástroje, jako jsou například telefonní linky s pomocí - tzv. hotline. Tyto linky umožňují anonymně přijímat informace ohledně porušování etických i jiných pravidel a případně

nabízejí pomoc. Takové linky v České republice většinou zřizují neziskové organizace s pomocí spotřebitelům nebo šikanovaným dětem, týraným osobám a podobně. (Seknička, 2016, stránky 152 - 153 volně)

- Leadership (příklad v osobách ve vedení)

Leadership je styl vedení, který lidé následují, napodobují a dobrovolně přijímají. Najdeme řadu definic, jež charakterizují tento fenomén. Pro naše potřeby je nutné zdůraznit takové vedení, které je postaveno na vysokých mravních principech. (Seknička, 2016, str. 151)

Podle Bláhy je pro etický leadership důležitá existence etických vzorů v organizaci, myšleno lidí, kteří fungují v oblasti etického chování jako vzor pro ostatní lidi, kteří mají vůli je dobrovolně následovat. Takovými leadery by měli být především manažeři organizace, protože jejich přístup k etice je nejviditelnější, zjednodušeně řečeno, měli by jít ostatním příkladem. Leader by měl dle Sekničky „kultivovat kulturu organizace“, „vzbuzovat v ostatních důvěru“, „vyvolávat nadšení v lidech“, mít „schopnost získat lidi pro dosahování cílů“ - právě v tomto aspektu se liší leadership od klasického managementu.

(Bláha, 2016, s 118 – 119, Seknička 2016, s. 151)

Pokud je etický leadership managementem školy dobře naplňován, je efektivním nástrojem etického řízení organizace. Etický leadership lze uplatňovat ve všech organizacích, podmínkou je morálně a kulturně vyspělá osobnost leadera.

- Mentoring

Mentoring je forma individuálního rozvoje konkrétního člověka. Jde o profesionální vztah mezi zkušenějším pracovníkem (mentorem) a jeho méně zkušeným kolegou (mentorovaným, někdy také označován jako mentee). Tato forma předávání znalostí a dovedností patří k nejefektivnějšímu způsobu učení. Mentor nevede svého mladšího kolegu pouze v otázkách odborných, ale mentorovaný také získává dovednosti z oblasti vedení lidí, manažerské dovednosti. Samozřejmě k tomuto druhu sdílení znalostí patří

schopnost sdělovat a objasňovat rozhodnutí v etické sféře. Proto je také třeba, abychom mentoring chápali jako součást etického rozvoje mentorované osoby. (Seknička, 2016, str. 152)

V případě použití mentoringu jako nástroje managementu, u kterého je dílčí součástí předat etické hodnoty a zkušenosti mentora mentorovanému, je potřeba pečlivě zvážit výběr osoby mentora. Mentor musí být člověk, který má v dané oblasti dostatek zkušeností, vědomostí a pokud se týká předávání zkušeností z oblasti etiky, je nutné, aby mentor byl člověk, u kterého jsme si vědomi silných etických a morálních hodnot. V neposlední řadě mentor musí být schopný a ochotný předávat tyto zkušenosti mentorovanému. Například při výběru mentora, jako uvádějícího učitele pro nového většinou mladšího kolegu. Management školy vybírá takového mentora, který má mimo potřebné dovednosti a zkušenosti z oblasti pedagogiky, nutné pro uvedení nového kolegy do pedagogické činnosti, také ustálené morální a etické hodnoty. Které může předat mentorováním novému kolegovi.

- Týmová práce

Práce v týmu je většinou organizována z jiných důvodů, než je posílení přístupu k morálce a posílení etiky v chování jednotlivých členů v týmu, přes tento fakt je při vhodném složení týmu pravděpodobné diskutování o etických aspektech dané problematiky a nenucené předávání etických hodnot a etických náhledů mezi členy v týmu. Proto je vhodné při sestavování týmů se mimo jiné zaměřit na etickou úroveň členů týmu a sestavit ho personálně tak, aby mohlo také docházet ke sdílení a předávání etických hodnot a náhledů na danou problematiku mezi jednotlivými členy. Neboli jak uvádí Seknička: *„Aby tým ve firmě skutečně efektivně přispíval k prosazování etického řízení, je nutné, aby jednotliví členové byli hodnotově stejně orientovaní a sdíleli společný etický pohled na jednotlivé operace.“* (Seknička, 2016, str. 150)

- Princip předběžné obezřetnosti

Toto pravidlo je postaveno na jednoduché zásadě chovat se tak, jako kdyby potenciální riziko bylo reálné. Formy rizika se v průběhu času mění, obezřetnost a prověřování (reference) však k obchodní činnosti i životu ve společnosti odjakživa patří. (Seknička, 2016, str. 150)

Při uplatňování principu předběžné obezřetnosti nebo také principu předběžné opatrnosti, se snaží management školy předcházet různým rizikům, včetně možných etických problémů. Tento princip se uplatňuje například při výběru nových zaměstnanců, kdy management žádá o reference u bývalých zaměstnavatelů uchazeče o zaměstnání a vyžaduje jeho výpis z rejstříku trestů. Dále je z tohoto pohledu vhodné pečlivě zvažovat výběr dodavatelů a spolupracujících organizací a vyhnout se problémovým, myšleno takovým, o kterých je známo, že nedodržují smlouvy a chovají se neeticky. Tím management snižuje možnost rizika spojeného s vynaložením nákladů na vymáhání svých práv.

- Whistleblowing

„Pojem whistleblowing vychází z anglického sousloví „to blow the whistle“ (zapískat na píšťalku). Toto slovo má evokovat snahu oznamovatele (Whistleblower) říci „pozor, tady něco nehraje“. O whistleblowingu mluvíme tehdy, když stávající nebo bývalí zaměstnanci nějaké organizace upozorňují na nekalé praktiky na pracovišti, a to zpravidla na praktiky ohrožující veřejnost a jdoucí proti veřejnému zájmu.“ (Bláha, 2016, str. 124)

Whistleblower je v podstatě člověk, který oznámí kompetentním osobám nebo orgánům to, že se v dané organizaci odehrává neetické nebo i nezákonné chování. Lze na tyto lidi pohlížet jako na udavače, je ovšem otázkou, zda je z pohledu whistleblowera eticky správné řešení informovat příslušné orgány nebo kompetentní zaměstnance, kteří mohou dalšímu problémovému chování zabránit nebo zda je správné, lhostejně takové chování přehlížet. Je správné takové chování nepřehlížet a pokud neexistuje jiné řešení problému, než sdělit informaci kompetentním osobám, je

správné tak učinit. V případě, že whistleblower oznámí managementu, že dochází v jejich organizaci k problémovému chování, je důležité takovému člověku zaručit mlčenlivost. Dále je nutné zjistit, zda skutečně k problému dochází a nejedná se pouze o snahu pošpinit někoho jiného a podobně. Je nutné v tomto případě postupovat velice citlivě a obezřetně, protože jak píše Slámečka „mnozí lidé budou v pokušení svého whistleblowerství zneužít, uspokojit vlastní problémy, „mindráky“, na druhých. A tak místo stále se zkvalitňujícího morálního a lidského ovzduší na pracovišti i ve společnosti může zavládnout atmosféra strachu, špiclování a donášení. Ostatně oba totalitní režimy minulého století – nacismus i komunismus - byly na těchto principech postaveny.“ (Slámečka, 2012, str. 88) Jedná se o nástroj v oblasti etického řízení, který dle Slámečky v České republice naopak od západních států a Spojených států amerických, není rozšířený, ať už z důvodu zkušeností s výše uvedenými totalitními režimy nebo z obav Whistleblowerů z možných reakcí okolí. (Slámečka, 2012, stránky 82-87)

- Etický audit

Etický audit bývá součástí jiného auditu, jako je například sociální audit. „*Etický audit je orientovaný především na: systematické hodnocení etického programu ve firmě, prověřování etických standardů.*“ (Seknička, 2016, str. 154)

Etický audit prověřuje například: vztahy organizace ke stakeholderům, dodržování závazků a smluv, ekologické chování organizace a podobně. Jak uvádí Bláha zároveň s etickým auditem probíhá *audit (obsahová analýza) organizačních předpisů a dokumentů (organizační strategie, organizační řád, pracovní řád, kolektivní smlouva, personální metodiky apod.) – cílem je určit, zda tyto formální dokumenty podporují etické jednání nebo zda nejsou zdrojem neetického jednání např. diskriminace, konflikty zájmů...apod.*“ (Bláha, 2016, str. 114)

Bláha a Seknička uvádějí možnost využití norem pro etické a sociální audity například:

- „*Social Accountability SA 8000*“ - etická odpovědnost k zaměstnancům
- *ISO 26000* – různé oblasti etiky (boj s korupcí, korektnost, respektování práv)
- *Ethibel* – způsoby plnění očekávání stakeholderů
- *Social audit network* – dopady na stakeholdery

V České republice existuje nezisková organizace „Etické fórum“, která se věnuje dobrovolným etickým auditům, a to hlavně u podnikatelských organizací. Pokud je organizace při auditu pozitivně hodnocená, získává značku „Fair Play“, kterou může používat při marketingu a obchodním styku. Je dobré pro manažery škol při výběru dodavatelů zkoumat, zda dodavatel získal tuto značku nebo ne. Výběrem prověřeného dodavatele etickým auditem, podporuje management školy podnik, který se chová eticky správně a pro management školy minimalizuje možné problémy s prověřenou organizací ze stran dodržení ujednání a smluv.

○ Další vzdělávání

Jelikož management jako věda se stále vyvíjí a mění, patří další vzdělávání, nebo dokonce celoživotní vzdělávání k předpokladům dobrého manažera. Není to jinak ani v otázkách etiky v managementu, etické disciplíny a metody se mění a vyvíjí, tak jako se mění a vyvíjí naše společnost. Proto je žádoucí, aby znalosti manažerů v oblasti etiky byly stále aktuální a manažeři si udržovali přehled o nových trendech v řízení etiky a v etice jako takové. Lze využít, jak uvádí Slámečka, firmy které se zabývají aplikovanou psychologií „*Takové firmy nabízejí kursy manažerské psychologie, organizují nejrůznější školení a poskytují manažerům návody k tomu, jak zvládat kritické a korektní vystupování, zvládání konfliktních situací v jednání s lidmi nejen na řídicích postech by mělo být samozřejmou výbavou manažera 21. století. Ve skutečnosti se právě - v těchto oblastech prolíná morálka se vzděláním, resp. etika s erudicí.*“ (Slámečka, 2012, str. 129). Další rovinou dalšího vzdělávání je vzdělávání manažerů a ostatních zaměstnanců organizace, které jim a organizaci může přinést rozvoj a získání dalších kompetencí z oblasti etiky. Existují semináře a kurzy, které mají pomoci

rozvinout kompetence člověka z oblasti řešení konfliktů s etickými, respektive neetickými aspekty atd. Bláha uvádí, že školení provádějí odborníci, kteří jsou zaměřeni na etiku v organizacích. „*Pro vzdělávání a výcvik v etice jsou vhodné malé skupiny, ve kterých lze uplatnit dialog, rozbor konkrétních situací z vnitropodnikového života a řešení případových studií.*“ (Bláha, 2016, str. 118)

Volba konkrétní metody nebo konkrétního nástroje etické řízení závisí na specifických podmínkách řízené organizace, hlavně závisí na stavu etického klimatu v organizaci a na povaze etického problému, který je zapotřebí řešit. Dále také závisí na velikosti školy, na osobnostech zaměstnanců a dalších aspektech organizace.

2.7 Projevy etického a neetického chování:

Aby manažer mohl nenásilným způsobem, jinak to ani nelze, zlepšit stav morálky a etiky v organizaci musí jít příkladem, musí poskytnout svému okolí zkušenost s etickým chováním a možnost ho následovat, respektive dobrovolně přijmout za své.

Etické chování se projevuje v každodenních činnostech člověka, konkrétních projevy etického chování je velké množství, jsou to například: empatie, solidarita, pokora, odvaha, rovný a spravedlivý přístup k lidem, poctivost, čestnost, vztah k pravdě, vztah a úcta k ostatním lidem, ochrana slabšího, umění přihlídnout k okolnostem, schopnost omluvit se, schopnost přijmout omluvu a odpustit. Dále se etické chování projevuje ve stálosti a věrnosti, v přístupu k sociálním otázkám, ve vztahu k autoritám, ve vztahu k demokracii, ale i ve vztahu ke svěřenému i ostatnímu majetku (včetně vlastního), ve vztahu k opačnému pohlaví, v plnění závazků a smluv, v toleranci k odlišnostem (včetně náboženským), v toleranci k myšlenkám a názorům ostatních, v přístupu k životnímu prostředí. Dále v ohledu na lidskou důstojnost, v dodržení mlčenlivosti, v nakládání s důvěrnými informacemi a jistě lze nalézt další projevy.

Projevů neetického chování je nemenší množství a nelze je všechny vyjmenovat, jsou to například: závist, lež, pomluvy, nactiutrhání, úmyslné poškozování, intriky, krádež, korupce, podvod, nestálost, nejasné priority, nezdravý vztah k alkoholu a k druhému pohlaví. Využívání druhých, zneužívání lidí, zneužívání svěřeného majetku, zneužívání moci, machinace, agrese, nezdvořilost, neúcta k ostatním lidem, zadávání neetických úkolů nebo nařízení svým podřízeným.

Jelikož manažeři jsou často pod velkými systémovými tlaky, neměli by aplikovat do své praxe staré lidové přísloví „*účel světí prostředky*“ jak uvádí Slámečka a naopak měli by si uvědomit, že nemohou nikdy dosáhnout dobra za použití zla!

2.8 Implementace etiky do řízení organizace.

Implementace etiky do řízení školy probíhá, jak uvádí Váchal, „*na třech úrovních a vždy souběžně:*

- *podniková kultura, která v sobě zahrnuje klíčové etické hodnoty, etický kodex firmy, tradice podniku a vnitropodnikovou organizační kulturu,*
- *etické vedení, do kterého zahrnujeme strategické plánování, organizační struktury, komunikace, kontrolu a evaluaci (hodnocení),*
- *socializační proces stavící na motivaci a stimulaci, na školení a vzdělávání, na speciálních pracovních školeních (training in the job) a na vhodném výběru kandidáta.“*

(Váchal, 2013, str. 647)

Při implementaci etiky do řízení organizace je vhodné sestavit detailní a cílený program systému etiky organizaci, s ohledem na charakteristiku organizace a požadovaného cíle etického řízení.

K sestavení etického programu organizace lze využít tak zvaný „Morální kompas“

- *K – „kodex, personální politika, zásady, prohlášení,*
- *O - odpovědnost, neboli kdo je odpovědný a za co je odpovědný,*
- *M - monitoring, soulad s přijatými zásadami,*
- *P - přehlednost, transparentnost postupu a nástrojů,*
- *A- audit, neboli kontrolujeme, možnost oznámení neetického jednání,*
- *S - semináře, školení, aby všichni věděli proč, co a jak. “*

(Andrejczuk 2015 in Bláha, 2016, str. 109)

Možné překážky zavedení etiky do managementu

Překážky, které nastávají managementu při zvažování implementaci etického řízení:

- Malé povědomí o tom co etika v managementu znamená a vyžaduje.
- Obava z uplatňování etiky v neetickém prostředí.
- Obava z nutnosti uplatňovat etické principy v celém životě i v soukromém životě.
- Tlak na krátkodobé a rychlé výsledky.
- Časté změny v zákonných normách.
- Nedostatek času pro analýzu při rozhodování.
- Nedostatek potřebného času k dosažení stanovených cílů.
- Nechuť měnit zažitě pořádky – obava z destabilizace fungujícího systému i když ne ideálně.
- Podceňování schopností podřízených a přeceňování vlastních schopností.
- Rutinní práce.
- Jednodušší je se věnovat kvantitativním aspektům činnosti podniku.
- Představa, že nelze změřit úroveň etiky a morálky v organizaci.
- Příklady neetického chování, které se aktuálně vyplatily jiným.
- Vysoká tolerance naší společnosti k neetickému chování a její obdiv rychlého úspěchu.

Srovnej (Slámečka, 2012, stránky 98 - 100)

Možné výhody zavedení etiky do managementu

Manažer při důrazu na etickou rovinu řízení hledá výhody, které tato činnost poskytuje. Jak uvádí Slámečka aplikace etiky, do řízení organizace:

- „*přináší potřebné sociální změny*“
- „*přináší morální stabilitu v mimořádných podmínkách*“
- „*upřednostňuje týmovou práci*“
- „*zkvalitňuje proces řízení lidských zdrojů*“
- „*zkvalitňuje mravní profil pracovníků*“
- „*eliminuje možnost protiprávního jednání*“
- „*ovlivňuje hodnoty managementu*“
- „*prohlubuje vztah k ekonomicko – sociálnímu okolí*“
- „*zvyšuje kulturu organizace*“

(Slámečka, 2012, stránky 102 - 103)

2.9 Shrnutí teoretické části:

Pro školského manažera je velice důležité klást důraz na etické chování a na podporu etického klimatu v organizaci, protože se odráží vysokou úroveň etického klimatu v celé organizaci a má za následek loajalitu zaměstnanců, rodičů žáků. Tyto skupiny si v ideálním případě této úrovně váží a může to být i důležitý faktor při rozhodování rodičů, kam umístí své dítě do školy. Dále důraz managementu na etiku v řízení školy může působit jako prevence různých sporů, soudních nevyjímaje. Tato činnost vytváří z dlouhodobého hlediska takzvané dobré jméno školy, které se projevuje v důvěryhodnosti organizace. Ovšem i manažer je jenom člověk, který má své ctnosti a slabosti, proto v první řadě musí mít vysoko postavené etické hodnoty právě on a promítat je do svého každodenního chování a do všech činností, které vykonává, lze zjednodušeně říci, že každý jeho čin by měl mít etický rozměr. Pokud sám manažer se nebude chovat jednat eticky, nelze předpokládat, že v organizaci bude vysoká úroveň etiky. V takovém případě bude etika organizace závislá na přístupu jednotlivých členů organizace, který může být velmi různý a odlišný.

3 Výzkumná část

3.1 Cíl práce:

Cílem práce je deskripce přístupu managementu škol k oblasti etiky při řízení škol různých zřizovatelů nebo typů, konkrétně základních a mateřských škol zřizovaných státními orgány, soukromými subjekty a církevními subjekty.

3.2 Výzkumný problém

Úroveň přístupu managementu českých škol k etice při řízení a k etice v organizaci. Detailní zjištění používaných nástrojů etického řízení managementem v českých školách.

3.3 Charakteristika zkoumané problematiky

Práce se zabývá manažerskou etikou ve školství. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, manažerská etika zkoumá chování a jednání jednotlivých manažerů z morálního a etického pohledu. Aspekty etiky v managementu jsou velmi důležité pro vytvoření etického a příznivého klimatu v dané organizaci. Manažer svým přístupem k etice a morálce určuje etickou úroveň celého týmu a potažmo celé organizace. Organizace, které si zakládají na etických hodnotách, většinou lépe ob stojí v konkurenčním boji oproti organizacím, které hledí hlavně na ekonomické aspekty jejich fungování. K řízení, respektive k zajištění vysoké úrovně etiky, slouží managementu takzvané nástroje etického řízení. (Mallya, 2007, s.162, Dytrt 2017, s.42, Seknička, 2016, s.146)

3.4 Výzkumné předpoklady

Předpokládá se, že školy jsou neziskové organizace, které nejsou primárně zaměřeny na naplňování ekonomických cílů. Jsou to organizace, jejichž činnosti kultivují osobnosti žáků a studentů vzděláváním a výchovou. Z výše uvedeného, lze předpokládat, že management škol klade značný důraz na etickou stránku svého řízení, hlavně v personálních činnostech, protože pedagogičtí pracovníci jsou hlavními aktéry ve výchově a vzdělávání žáků a je u nich požadován vysoký morální kredit.

Výzkumné otázky:

- Jaký důraz je kladen managementem škol na etickou část řízení svěřené organizace?
- Jaké konkrétní nástroje a metody etického řízení jsou nejčastěji používány řediteli českých škol?
- S jakým neetickým jednáním a u které skupiny subjektů se ředitelé škol nejčastěji setkávají?
- S jakými překážkami při naplňování aspektů etiky při řízení škol se nejčastěji management setkává?

3.5 Vymezení objektu šetření

Byl proveden průzkum dotazníkovou metodou, doplněn rozhovory u vybraných ředitelů škol. Zkoumaným objektem je nereprezentativní vzorek ředitelů základních škol v Královehradeckém a Pardubickém kraji.

Základní soubor:

Oblast: Královehradecký a Pardubický kraj

Typ organizace: základní škola, mateřská škola

Počet celkem dle Českého statistického úřadu 1 146 škol - detail:

- celkem 518 základních škol v obou krajích dohromady
- celkem 628 mateřských škol v obou krajích dohromady

Výběrový soubor:

Oblast: Královehradecký a Pardubický kraj

Typ organizace: základní škola, mateřská škola

Počet: 59 ředitelů škol – nereprezentativní vzorek

3.6 Techniky sběru dat

Sběr informací byl proveden formou strukturovaných dotazníků, které byly u vybraných respondentů doplněny detailním strukturovaným rozhovorem.

Pro dotazníkovou metodu bylo rozhodnuto z důvodů předností metody, které uvádí Průcha: přednosti - možnost aplikace metody na větší počet osob, zaručení anonymity respondentů, možnost zpracování odpovědí v počítačových programech do grafického znázornění, dále nižší časová náročnost. Musíme vzít v úvahu nedostatky dotazníkové metody, například: odpovědi respondentů mohou být zkreslené, problémy s návratností vyplněných dotazníků, nemusí být přímý kontakt s respondentem. (Průcha, 2014, s. 121)

Z důvodu výše uvedených nevýhod dotazníkové metody byla u vybraného vzorku ředitelů doplněna metodou strukturovaného rozhovoru, který dle Průchy má tyto výhody: přímý kontakt s respondentem, z čehož vyplývá možnost řízení průběhu dotazování, přesná identifikace respondentů, není omezena délka a podrobnost odpovědí. I zde je nutné vzít v úvahu nedostatky strukturovaných rozhovorů: použitelnost pouze pro jednotlivce nebo malý počet osob, velká časová náročnost, odpovědi většinou nelze graficky znázornit. (Průcha, 2014, s. 121)

3.7 Sběr dat

Po vytvoření strukturovaného dotazníku a otázek pro strukturovaný rozhovor, bylo zrealizováno pilotování. Původní verze dotazníku a otázek strukturovaného rozhovoru byly předloženy ke konzultaci třem ředitelům základních a mateřských škol. Na základě jejich připomínek byly zjednodušeny formulace původních otázek a některé otázky byly na základě připomínek doplněny o další možnosti výběru odpovědí. Po pilotování byl vytvořen elektronický online anonymní dotazník v elektronické aplikaci Survio.

Dotazníky byly předloženy prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů 179 ředitelům základních a mateřských škol v Královéhradeckém a Pardubickém kraji. Pro zvýšení návratnosti dotazníků byl při zasílání dotazníků kladen důraz na jmenovité oslovení ředitelů škol. Někteří byli předem telefonicky požádáni o vyplnění zaslaného

dotazníku. Součástí žádosti o vyplnění dotazníku byla prosba o předání k vyplnění dalším ředitelům škol v kraji. Tímto způsobem bylo získáno 71 vyplněných dotazníků.

Dále byly provedeny osobní strukturované rozhovory s 5 vybranými řediteli škol, kterým nejprve byl předložen k vyplnění výše popsáný dotazník a následně doplněn 5 otevřenými otázkami při osobním rozhovoru. Tyto otázky pomohly dokreslit konkrétní odpovědi v dotazníku a upřesnily přístup těchto ředitelů k etice při řízení organizace. Zaměření osobního rozhovoru bylo na možné pozitivní stránky, ale i na negativní stránky a případné problémy etického řízení na jednotlivých školách v kontextu s podmínkami a typem jednotlivých škol. Odpovědi při rozhovoru byly zaznamenávány formou písemného záznamu a následně byly přepisovány do elektronické podoby. Při rozhovoru byl proveden stručný popis jednotlivých škol. Doslovný přepis jednotlivých rozhovorů je uveden v příloze této práce.

3.8 Okruhy dotazníkových otázek:

- zjištění míry přístupu managementu školy k etice v jejich organizaci.
- zjištění konkrétních nástrojů etického řízení používaných ve zkoumané organizaci.
- zjištění konkrétních případů neetického chování a skupin, u kterých se s těmito jevy ředitelé škol setkávají.
- zjištění překážek, které ztěžují nebo dokonce zabraňují aplikaci etiky do řízení škol.
- zjištění identifikačních údajů: typ školy, typ zřizovatele, velikost řízené organizace z pohledu počtu řízených zaměstnanců, pozice respondenta v organizaci, věk, délka praxe a pohlaví respondenta.

Otázky strukturovaného dotazníku:

V dotazníku byly položeny respondentům tyto otázky a v tomto pořadí:

1. Je důležitý důraz vedoucích pracovníků na etiku při řízení organizace?
Výběr odpovědí v rozsahu - „zcela důležité“ až „zcela nedůležité“
2. Určete míru Vaší spokojenosti s úrovní etického chování na vašem pracovišti.

- Výběr odpovědí v rozsahu - „zcela spokojen“ až „zcela nespokojen“
3. Je z Vašeho pohledu uplatňování etiky ve vedení pro organizaci:
Výběr odpovědí v rozsahu - „zcela přínosem“ až „zcela brzdou“
4. Důraz vedení organizace na etiku při řízení:
Výběr odpovědí v rozsahu - 10 variant doplnění věty s možností výběru u každé varianty „souhlasím“ až „nesouhlasím“
5. Jaké používáte nástroje a metody k etickému řízení?
Polouzavřená otázka - na výběr 15 možností nástrojů a metod etického řízení s možností volného doplnění jiného nástroje. Možnost vybrat více variant.
6. Je etický kodex efektivním nástrojem etického řízení nebo je pouze formalitou?
Výběr odpovědí v rozsahu - „je efektivním nástrojem“ až „je zcela zbytečný“
7. Vyplatí se dlouhodobě etické chování managementu i v případě, že neetické chování přinese okamžitý prospěch?
Výběr odpovědí v rozsahu - „rozhodně vyplatí“ až „rozhodně nevyplatí“
8. Odráží úroveň etiky jednotlivých zaměstnanců celkovou úroveň organizace?
Výběr odpovědí v rozsahu - „zcela odráží“ až „zcela neodráží“
9. Jakému neetickému chování jste při Vaší práci museli čelit? (vynechejte neetické chování žáků) Polouzavřená otázka - na výběr 15 možností neetického chování, se kterým se management škol setkává s možností volného doplnění vlastní zkušenosti. Možnost vybrat více variant.
10. U kterých osob se nejčastěji setkáváte s neetickým chováním? (vynechejte neetické chování žáků) Respondent vybírá u každé z 8 uvedených skupin subjektů možnost v rozsahu - „často setkávám“ až „vůbec nesetkávám“
11. Je pro Vaši organizaci důležité zaměření managementu na etiku v řízení organizace?
Výběr odpovědí v rozsahu - „zcela důležité“ až „zcela nedůležité“
12. Jaké shledáváte překážky zavedení etiky do řízení Vaší organizace?
Polouzavřená otázka - na výběr 10 konkrétních možností s možností volného doplnění vlastní zkušenosti. Možnost vybrat více variant
13. Mění se důraz vedoucích pracovníků na etiku při řízení organizace s délkou praxe?
Výběr odpovědí v rozsahu - „rozhodně stoupá“ až „rozhodně klesá“

14. Ovlivňuje etické chování vedoucích pracovníků etiku v celé organizaci?

Výběr odpovědí v rozsahu - zcela ovlivňuje až zcela neovlivňuje

15. Typ Vaší organizace

16. Zřizovatel Vaší organizace

17. Počet zaměstnanců Vaší organizace

18. Vaše pozice v organizaci

19. Váš věk (nepovinná odpověď)

Otázky pro doplňující rozhovor:

1. Popište vlastními slovy, co pro Vás znamená etika v managementu školy? (Zda je pro Vás důležitá, jestli je přínosem nebo naopak zbytečností).
2. Čeho se vám povedlo v otázkách etiky managementu docílit? (na co jste pyšný)?
3. Popište konkrétní případy neetických chování, se kterými se nejčastěji setkáváte s rozdělením na konkrétní skupiny subjektů s těmito projevy (kolegové, zřizovatel, dodavatelé, rodiče, případně další).
4. Jak řešíte Vámi popsané případy neetického chování ve vaší organizaci? Uveďte konkrétní, Vámi použité nástroje etického řízení v těchto případech a dále uveďte, zda a jak se Vám tyto nástroje osvědčily.
5. Jaké a v čem spatřujete konkrétní problémy a překážky při naplňování aspektů etiky při řízení organizace (například: právní normy, nízká úroveň morálky zaměstnanců, rodičů, v rodinách, v totalitní historii...). Prosím uveďte konkrétní příklady.

3.9 Třídění dotazníkového šetření

Nejprve byly vyřazeny dotazníky respondentů, kteří nesplňovali požadavek na jejich pracovní zařazení a typ školského zařízení. 10 respondentů bylo vyřazeno z důvodu uvedení pracovní pozice: pedagogický pracovník a 1 z důvodu uvedení pozice nepedagogický pracovník. Další dotazník byl vyřazen z důvodu uvedení typu zařízení: vysoká škola. Celkem tedy bylo vyřazeno 12 dotazníků a do dalšího zpracování bylo

zařazeno zbylých 59 dotazníků. Dotazníky včetně přiložených doplňkových rozhovorů byly roztrženy dle typu zřizovatele na školy zřizované státními nebo veřejnosprávními orgány - dále jen „státní školy“, dále na zřizované školy církvemi - dále jen „církevní školy“ a na školy zřizované soukromými subjekty - dále jen „soukromé školy“.

Následně proběhlo vyhodnocení a analýza dat z dotazníků za pomoci počítačových programů.

4 Analýza dotazníkového šetření a doplňkových rozhovorů

Dotazníkové šetření:

V dotazníkovém šetření byly od každého z respondentů získány odpovědi na 19 otázek včetně otázek identifikačních. Otázkami byla zjišťována míra důrazu, který kladou manažeři škol na etiku při řízení jejich organizace. Dále byly zjišťovány nástroje a metody, které používají manažeři škol k etickému řízení. A dalšími otázkami byly zjišťovány skupiny osob, u kterých se setkávají manažeři škol s neetickým chováním a dále byly zjišťovány konkrétní okruhy neetického chování, se kterým se setkávají při výkonu své práce. Také byly zjišťovány překážky, které ztěžují nebo dokonce zabraňují aplikaci etiky do řízení škol. V závěrečné části dotazníku byly zjišťovány identifikační údaje respondenta.

Responze budou zkoumány s ohledem na jednotlivé výzkumné otázky a dále posuzovány.

Z odpovědí na jednotlivé otázky bude pro další vyhodnocování vytvořen graf, který také bude grafickým znázorněním výsledků odpovědí.

Na závěr vyhodnocení odpovědí na každou jednotlivou otázku dotazníku bude provedena komparace výstupů ze škol rozdělených podle typů zřizovatele, to znamená porovnání odpovědí respondentů ze „státních škol“, s odpověďmi respondentů ze „soukromých škol“ a s odpověďmi respondentů z „církevních škol“.

Doplňkové šetření pomocí osobních strukturovaných rozhovorů:

Při doplňkových strukturovaných rozhovorech bylo získáno od každého z 5 respondentů 5 odpovědí na otevřené otázky. Odpovědi na tyto otázky z doplňkových osobních rozhovorů „R“ sloužily k upřesnění odpovědí v dotazníkovém šetření a proto byly následovně porovnány s některými odpověďmi na otázky strukturovaných dotazníků „D“, dle níže nastaveného pravidla:

- $R1 \Rightarrow D1 + D3 + D11$
- $R2 \Rightarrow D2$
- $R3 \Rightarrow D9 + D10$
- $R4 \Rightarrow D5 + D6$
- $R5 \Rightarrow D12$

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Podrobné tabulky výsledků dotazníkového šetření, které byly podkladem pro tvorbu grafů, jsou uvedeny v příloze. Tyto tabulky také obsahují rozdělení odpovědí dle typu zřizovatele.

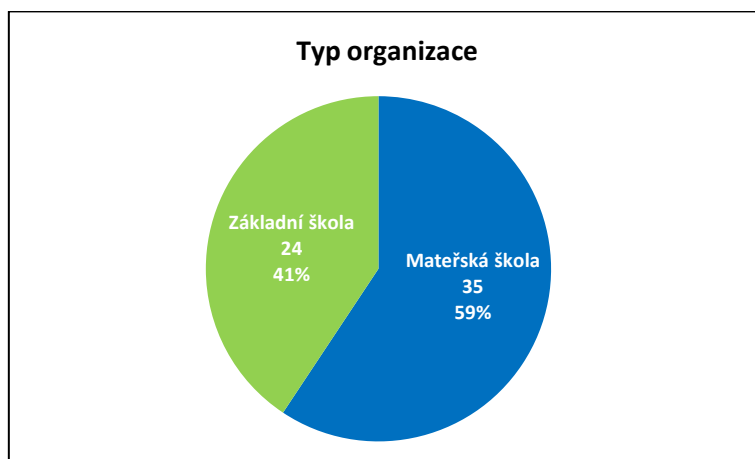
Analýza identifikačních otázek č. 15- 21:

Nejprve byla provedena analýza identifikačních otázek a následné roztřídění dotazníků dle typu zařízení a typu zřizovatele.

Jelikož tyto otázky byly uvedeny v dotazníku až na konci, mají v dotazníku pořadová čísla 15 – 21.

1. Typ Vaší organizace?

Touto otázkou byl zjišťován typ organizace, ve které působí respondenti. Byly vyřazeny jiné typy škol mimo mateřské a základní školy.



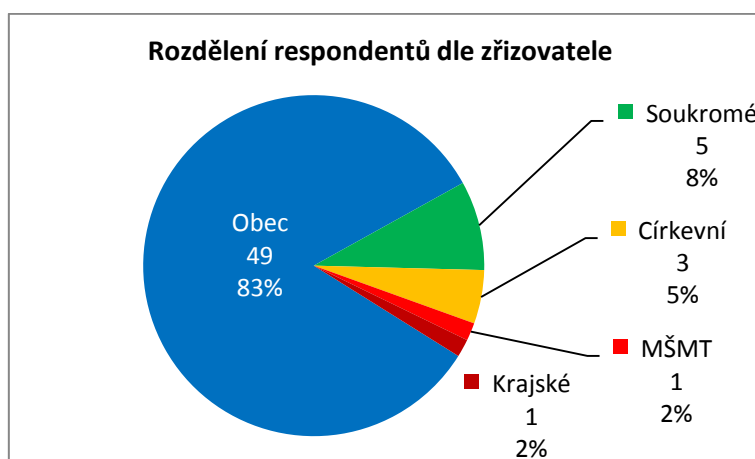
graf: rozdělení podle typu organizace respondentů

Bylo zjištěno:

- 59% respondentů působí na manažerských pozicích v mateřských školách
- 41% respondentů působí v manažerských pozicích v základních školách

2. Zřizovatel Vaší organizace?

Touto otázkou byl zjišťován typ zřizovatele organizace, ve které respondent pracuje.



graf: rozdělení podle typu zřizovatele organizace respondentů

Bylo zjištěno:

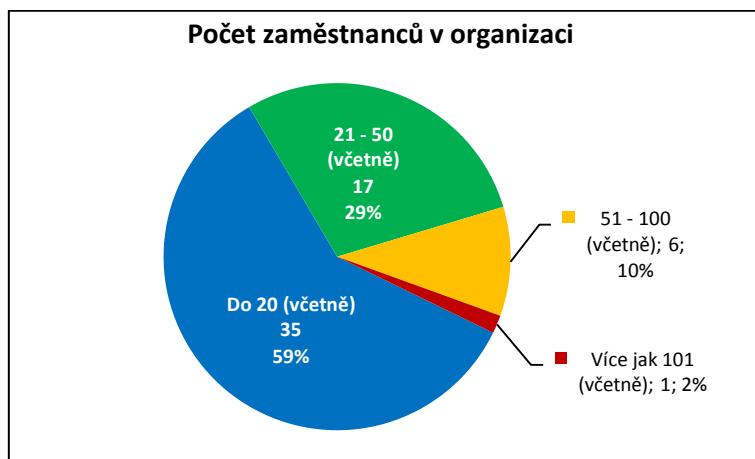
- 87% respondentů je z organizací zřizovaných státními orgány = obecní úřady 83% + krajské úřady 2% + MŠMT (ministerstvo školství) 2%

- 8% respondentů je z organizací zřizovaných soukromými subjekty
- 5% respondentů je z organizací zřizovaných církevními subjekty

Z toho vyplývá, že poměr responzí mezi organizacemi zřizovanými státními orgány 87% a zřizovanými soukromými subjekty 8% a církevními subjekty 5% je značně nevyvážený. Ovšem odpovídá poměru organizací těchto zřizovatelů ve zkoumané lokalitě. Tento nepoměr mezi respondenty ze státních škol a ze škol soukromých a církevních je nutné vzít v úvahu při komparaci odpovědí dle zřizovatelů.

3. Počet zaměstnanců Vaší organizace?

Touto otázkou byla zjišťována velikost organizace, ve kterých respondenti působí, z pohledu počtu zaměstnanců.



graf: rozdělení organizací respondentů podle počtu zaměstnanců

Bylo zjištěno:

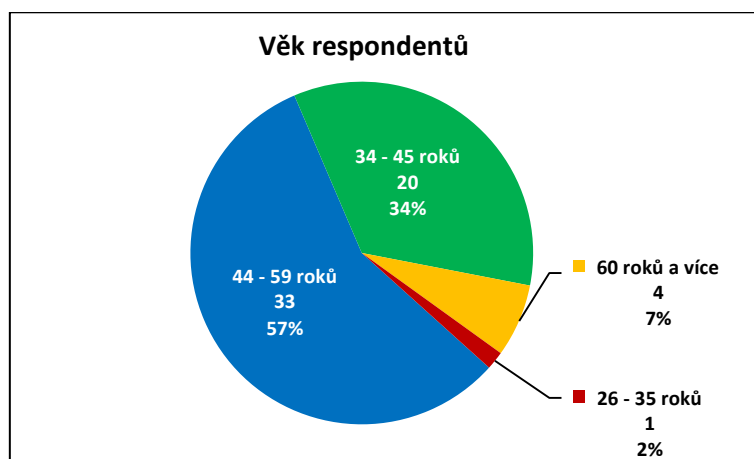
- 59% respondentů působí v organizacích do 20 zaměstnanců včetně (v této kategorii mají mateřské školy 32 responzí a základní školy 3 responze)
- 29% respondentů působí v organizacích s počtem zaměstnanců 21 až 50 (v této kategorii mají základní školy 12 responzí a mateřské školy 5 responzí)
- 10% respondentů působí v organizacích s počtem zaměstnanců 51 – 100 (v této kategorii se nacházejí responze pouze ze základních škol 6)
- 2% respondentů působí v organizacích s počtem zaměstnanců větším jak 101 (v této kategorii se nachází 1 responze ze základní školy)

4. Vaše pozice v organizaci?

Tato otázka byla použita jako rozřazovací, byly vybrány pouze response od respondentů, kteří uvedli jako svoji pozici v organizaci: „manažer“, ostatní byly z výzkumu vyřazeny. Proto 100% odpovědí na tuto otázku je „manažer“.

5. Váš věk?

Touto otázkou byl zjišťován věk respondentů.



graf: rozdělení respondentů podle jejich věku

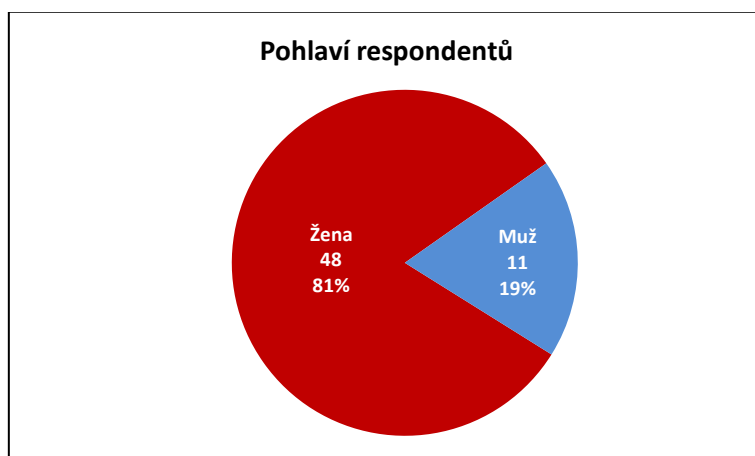
Bylo zjištěno:

- 57% respondentů je ve věkové hladině 44 – 59 roků
- 34% respondentů je ve věkové hladině 34 – 45 roků
- 7% respondentů je ve věkové hladině 60 roků a více
- 2% respondentů je ve věkové hladině 26 – 35 roků
- 0% respondentů je ve věkové hladině 18 – 25 roků

To odpovídá předpokladu, že ve vedoucích funkcích jsou lidé s určitou délkou praxe.

6. Vaše pohlaví?

Touto otázkou byl zjišťován podíl v pohlaví respondentů.



graf: rozdělení respondentů podle pohlaví

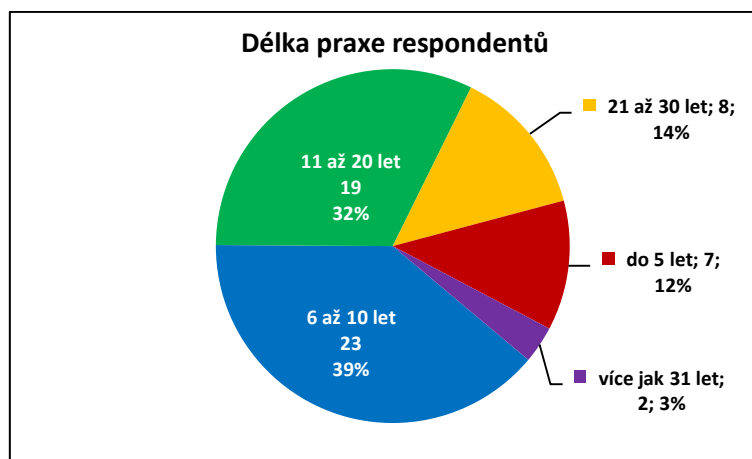
Bylo zjištěno:

- 81% respondentů jsou ženy (48 žen)
- 19% respondentů jsou muži (11 mužů)

Výsledek odpovídá přibližnému poměru, který koresponduje s genderovou nevyrovnaností v českém školství a dle těchto výsledků manažerské pozice ve školství nevyjímaje. V českém školství je všeobecně zastoupeno málo mužů.

7. Délka Vaší praxe ve vedení?

Touto otázkou byla zjišťována délka praxe respondentů.



graf: rozdělení respondentů podle jejich délky praxe

Bylo zjištěno:

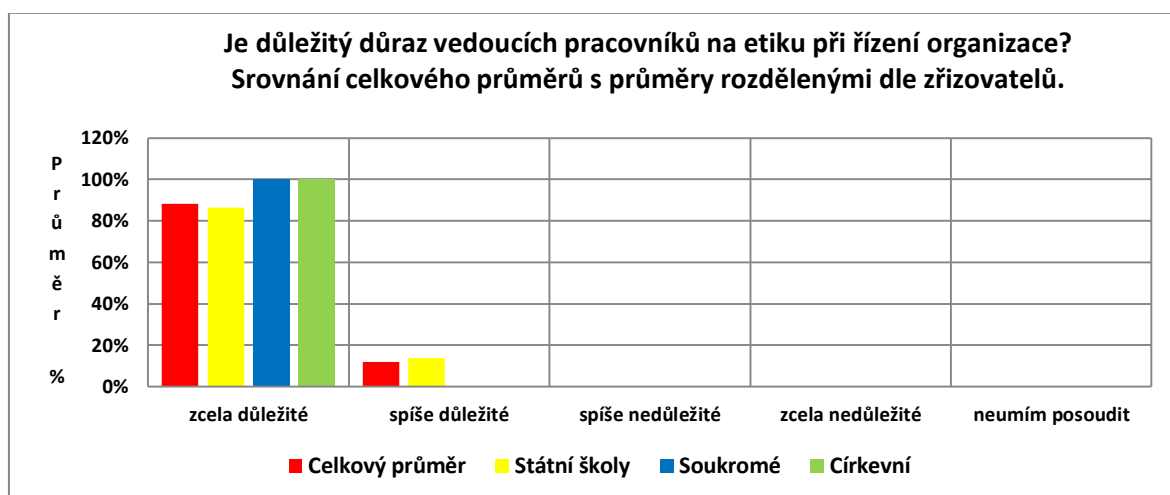
- 39% respondentů má praxi ve vedoucí pozici v rozmezí 6 – 10 let
- 32% respondentů má praxi ve vedoucí pozici v rozmezí 11 – 20 let

- 14% respondentů má praxi ve vedoucí pozici v rozmezí 21 – 30 let
- 12% respondentů má praxi ve vedoucí pozici do 5 let
- 3% respondentů má praxi ve vedoucí pozici delší jak 31 let.

Analýza výzkumných otázek č. 1 - 14:

1. otázka: „Je důležitý důraz vedoucích pracovníků na etiku při řízení organizace?“

Touto otázkou byl zjišťován u jednotlivých respondentů jejich přístup k důležitosti důrazu na etiku při řízení organizace. Na výběr bylo 5 možností odpovědí, a to od možnosti „zcela důležité“ až po možnost „zcela nedůležité“, doplněno možností odpovědi „neumím posoudit“.



graf míry důležitosti důrazu vedoucích pracovníků na etiku při řízení organizace

Na otázku respondenti odpověděli:

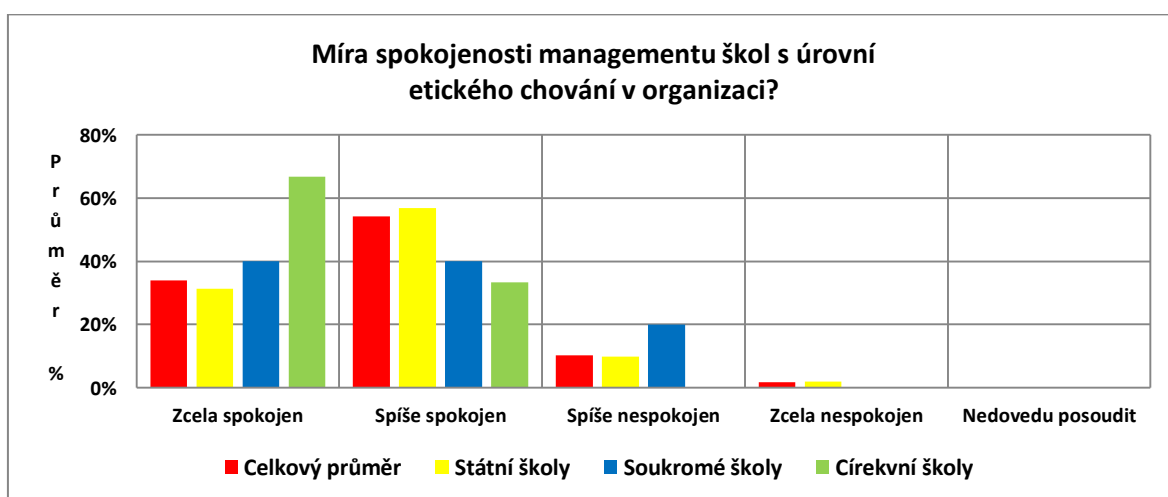
- 88% respondentů odpovědělo, že je „zcela důležitý“
- 12 % respondentů odpovědělo, že je „spíše důležitý“
- Žádný z respondentů neodpověděl, že důraz na etiku je „spíše nedůležitý“ nebo „zcela nedůležitý“, případně že „neumí posoudit“.

Z tohoto vyplývá, že pro všechny respondenty je důraz na etiku v managementu důležitý (zcela nebo spíše důležitý). Při porovnání odpovědí získaných od respondentů z organizací rozdělených dle typu zřizovatele na tzv. státní, soukromé a církevní školy, bylo zjištěno, že větší důraz na etické aspekty v managementu kladou respondenti ze

škol zřizovaných soukromými a církevními subjekty (100% těchto respondentů) odpověděli, že je pro ně důraz na etiku v managementu zcela důležitý. Oproti tomu (86% respondentů ze státních škol) odpovědělo, že je „zcela důležitý“ a (12% respondentů státních škol) odpovědělo, že je „spíše důležitý“. Je nutné zvážit nepoměr v počtu respondentů ze soukromých a církevních škol k počtu respondentů ze státních škol, kterých je 87%.

2. otázka: „Určete míru Vaší spokojenosti s úrovní etického chování na vašem pracovišti?“

Touto otázkou byla zjišťována míra spokojenosti respondentů s úrovní etického chování v jejich organizaci. Na výběr bylo 5 možností odpovědí, od možnosti „zcela spokojen“ až po „zcela nespokojen“, doplněno možností odpovědi „neumím posoudit“



graf míry spokojenosti managementu s úrovní etického chování v organizaci

Na otázku respondenti odpověděli:

- 54% respondentů odpovědělo, že jsou „spíše spokojeni“
- 34% respondentů odpovědělo, že jsou „zcela spokojeni“
- 10% respondentů odpovědělo, že jsou „spíše nespokojeni“
- 2% respondentů odpovědělo, že jsou „zcela nespokojeni“

Z tohoto, lze usoudit, že s úrovní etického chování v organizaci je většina respondentů (88%) spokojena a (12%) respondentů není spokojeno.

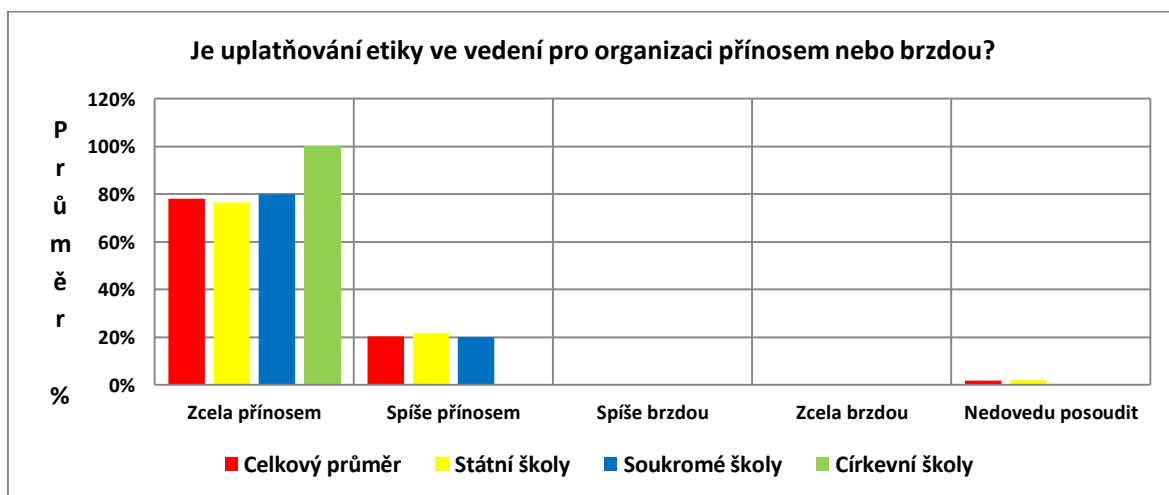
Při rozdělení responzí dle typu zřizovatele byly zjištěny rozdíly:

- 88% respondentů státních škol je spokojeno a 12% těchto respondentů je nespokojeno s úrovní etického chování.
- 80% respondentů soukromých škol je spokojeno a 20% těchto respondentů není spokojeno s úrovní chování v organizaci.
- 100% respondentů církevních škol je spokojeno etickým chováním v organizaci.

Z toho je patrné zvýšené problémové chování v organizacích zřizovaných soukromými subjekty, kde 20% respondentů není spokojeno s úrovní etického chování v organizaci.

3. otázka: „Je z Vašeho pohledu uplatňování etiky ve vedení pro organizaci.“

Touto otázkou byl zjišťován názor jednotlivých respondentů, zda uplatňování etiky ve vedení organizace je pro organizaci přínosem nebo brzdou. Na výběr bylo 5 možností odpovědí, a to od možnosti „zcela přínosem“ až po možnost „zcela brzdou“, doplněno možností odpovědí „neumím posoudit“



graf poměrů odpovědí respondentů na otázku, zda uplatňování etiky ve vedení pro organizaci je přínosem
Na otázku respondenti odpověděli:

- 78% respondentů odpovědělo, že je „zcela přínosem“
- 20% respondentů odpovědělo, že je „spíše přínosem“
- 2% respondentů odpovědělo, že „nedovede posoudit“

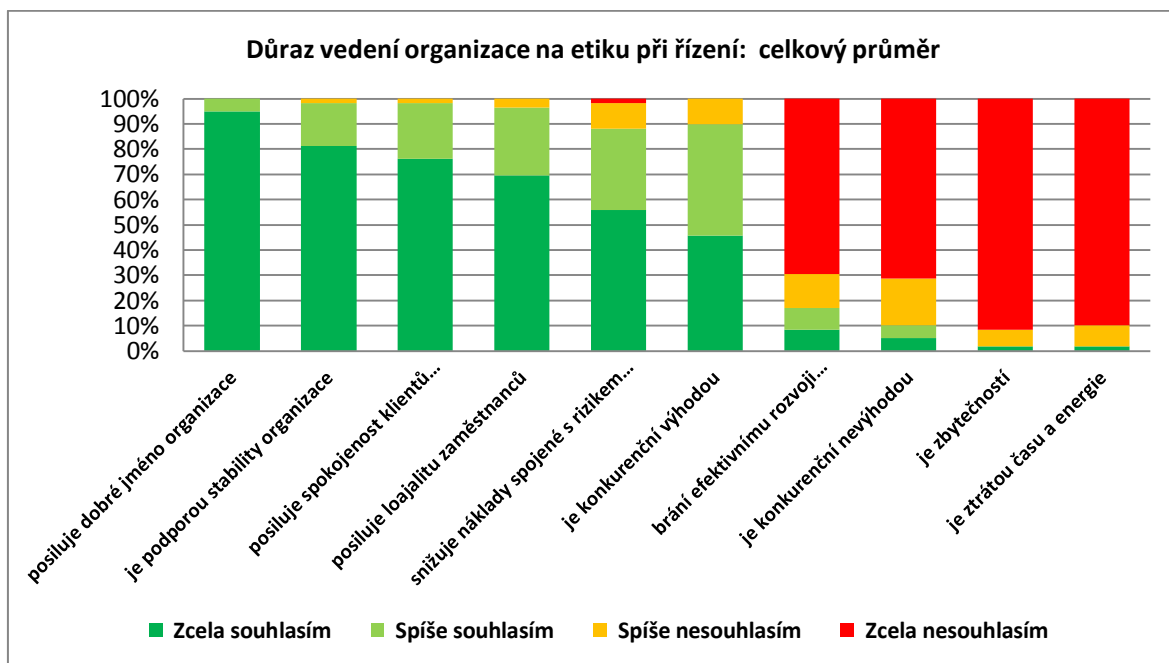
Z tohoto výsledku vyplývá, že pro 98% respondentů je uplatňování etiky v managementu přínosem a 2% nedokáže posoudit, zda je přínosem nebo brzdou. U této otázky nejsou znatelné rozdíly odpovědí u respondentů ze škol různých zřizovatelů. Důležitým aspektem je, že pro žádného respondenta není uplatňování etických principů v managementu brzdou.

4. otázka: „Důraz vedení organizace na etiku při řízení.....“

Touto otázkou bylo zjišťováno, do jaké míry respondenti souhlasí s větou: „Důraz vedení na etiku při řízení“ doplněnou o následující možnosti:

- posiluje dobré jméno organizace
- je podporou stability organizace
- posiluje spokojenost klientů (rodičů)
- posiluje loajalitu zaměstnanců
- snižuje náklady spojené s rizikem soudních sporů
- je konkurenční výhodou
- brání efektivnímu rozvoji organizace
- je konkurenční nevýhodou
- je zbytečností
- je ztrátou času a energie

Každá odpověď měla 4 možnosti od „zcela souhlasím“ až po „zcela nesouhlasím“



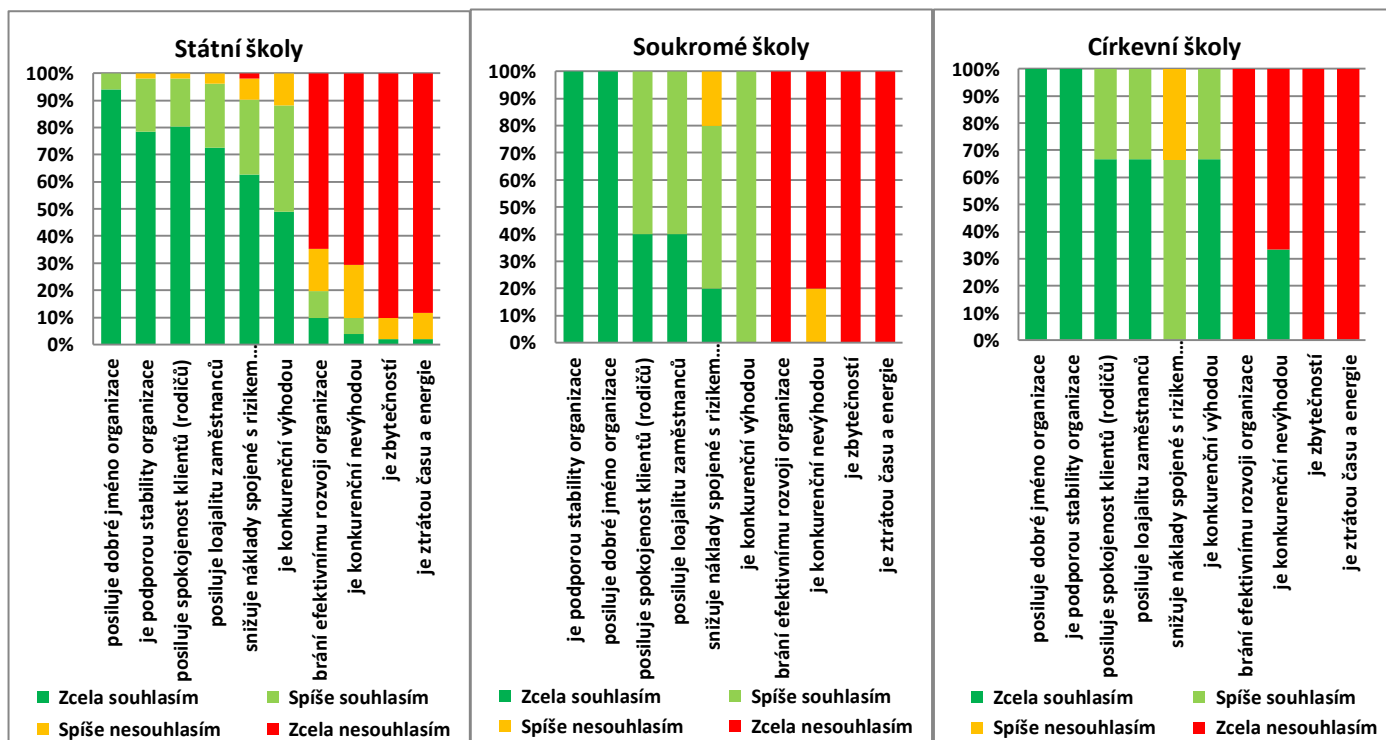
graf toho co znamená nebo může přinést důraz vedení organizace na etiku při řízení organizace

„Důraz vedení organizace na etiku při řízení.“

- 100% respondentů souhlasí, že posiluje dobré jméno organizace

- 98% respondentů souhlasí, že je podporou stability organizace
- 98% respondentů souhlasí, že posiluje spokojenost klientů (rodičů)
- 97% respondentů souhlasí, že posiluje loajalitu zaměstnanců
- 90% respondentů souhlasí, že je konkurenční výhodou
- 88% respondentů souhlasí, že snižuje náklady spojené s rizikem soudních sporů
- 17% respondentů souhlasí, že brání efektivnímu rozvoji
- 10% respondentů souhlasí, že je konkurenční nevýhodou
- 1% respondentů souhlasí, že je zbytečností
- 1% respondentů souhlasí, že je ztrátou času a energie

Z těchto výsledků je zřejmé, že většina respondentů si uvědomuje důležitost kladení důrazu na etiku při řízení organizace a jsou si vědomi pozitivního přínosu etického chování pro organizaci, ve smyslu posilování dobrého jména organizace, podpory stability organizace, posílení spokojenosti klientů, posílení loajality zaměstnanců, zvýšení konkurenceschopnosti a dalších. Je potřeba také zdůraznit, že nezanedbatelná část respondentů - 17% uvedla, že důraz vedení organizace na etiku při řízení brání efektivnímu rozvoji organizace a 10% považuje důraz na etiku v organizaci za konkurenční nevýhodu.



grafy odpovědí respondentů rozdělených na státní školy, soukromé školy a církevní školy

Při bližším zkoumání rozdílů odpovědí respondentů ze státních, soukromých a církevních škol bylo zjištěno:

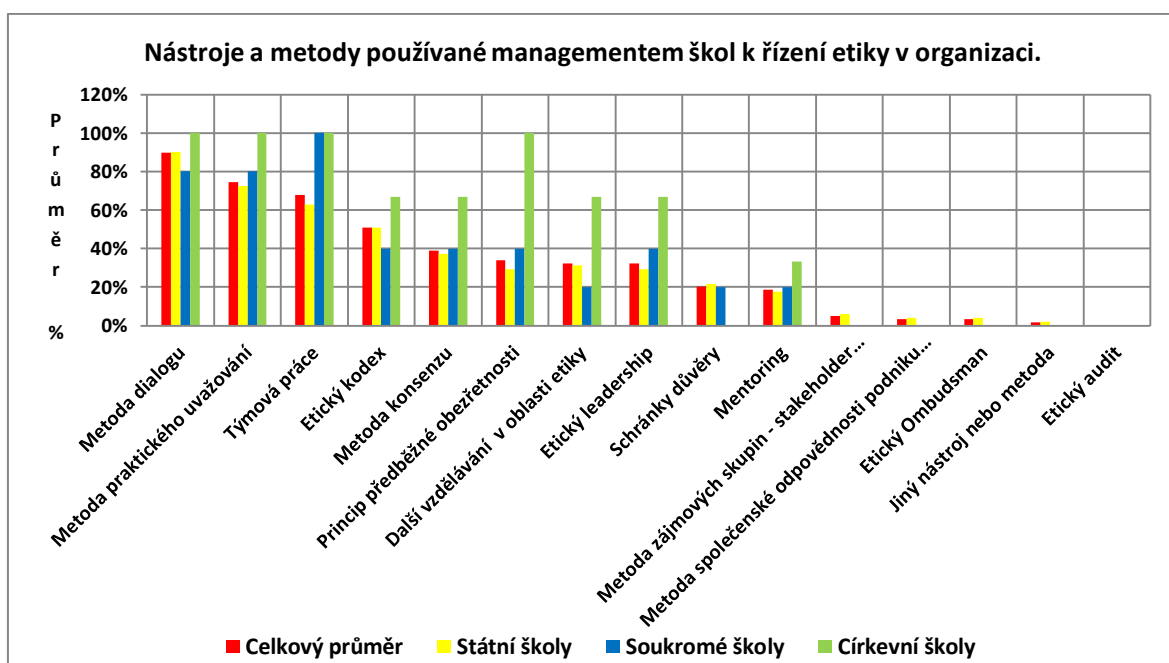
- 100% respondentů ze soukromých škol souhlasilo s tvrzením, že důraz managementu na etiku při řízení je konkurenční výhodou. U státních škol bylo pouze 90% respondentů, kteří s tímto tvrzením souhlasili. U církevních škol 100% respondentů s tímto tvrzením souhlasilo, ale zároveň 30% z těchto respondentů souhlasilo také s opačně položenou ověřovací otázkou, že je důraz managementu na etiku v řízení konkurenční nevýhodou. Z tohoto důvodu odpověď na tuto otázku z církevních škol nelze považovat za zcela irelevantní.
- Další zajímavý rozdíl byl shledán v otázce, zda důraz managementu na etiku při řízení organizace brání efektivnímu rozvoji organizace, s tímto tvrzením souhlasilo 20% respondentů ze státních škol, ovšem s tímto tvrzením nesouhlasil žádný respondent ze soukromé nebo z církevní školy.
- V ostatních bodech této otázky nebyly shledány významné rozdíly mezi státními soukromými a církevními školami.

5. otázka: „Jaké používáte nástroje a metody k etickému řízení? (k zabránění neetického chování, k podpoření etického chování)“

Touto otázkou byly zjišťovány jaké nástroje a metody používají respondenti k řízení etiky v organizaci. Respondenti u této otázky měli na výběr 15 možností, přičemž mohli vybrat i více variant. Nechyběla také možnost doplnit jiným nástrojem nebo metodou. Možnosti odpovědí:

- Metoda dialogu
- Metoda konsenzu (dosažení shody v názorech)
- Metoda praktického uvažování (řešení „zdravým rozumem“)
- Metoda společenské odpovědnosti podniku CSR
- Metoda zájmových skupin - stakeholder analýza: (zohledňování zájmů spolupracujících skupin)
- Další vzdělávání vedoucích pracovníků a zaměstnanců v oblasti etiky
- Etický audit

- Etický kodex
- Etický leadership (příklad v chování osob ve vedení)
- Etický Ombudsman
- Mentoring
- Princip předběžné obezřetnosti (předcházení možným etickým rizikům)
- Schránky důvěry
- Týmová práce
- Jiný nástroj nebo metoda (prosím uveďte)



graf používaných nástrojů a metod k etickému řízení organizace

V celkovém průměru byly v odpovědích zastoupeny všechny nástroje a metody používané k řízení etiky mimo etického auditu, který není používán žádným z respondentů.

- 90% respondentů používá „metodu dialogu“
- 75% respondentů je používána „metodu praktického uvažování“
- 68% respondentů používá jako nástroj řízení etiky „týmovou práci“
- 51% respondentů používá k etickému řízení „etický kodex“
- 39% respondentů používá „metodu konsenzu“
- 34% respondentů používá „princip předběžné obezřetnosti“
- 32% respondentů používá „další vzdělávání v oblasti etiky“

- 32% respondentů používá „etický leadership“
- 20% respondentů používá „schránky důvěry“
- 19% respondentů používá „mentoring“
- 5% respondentů používá „metodu zájmových skupin (stakeholder analýza)“
- 3% respondentů používá „CSR – metodu odpovědnosti podniků“
- 3% respondentů má zřízenou pozici „etického ombudsmana“
- 2% respondentů používá jiný nástroj k řízení etiky – (koučink)
- 0% žádný z respondentů nepoužívá „etický audit“

Z výše uvedených výsledků je patrné, že většina respondentů používá všeobecně známé metody a nástroje etického řízení, jako je metoda dialogu, metoda praktického uvažování, nebo etický kodex, již méně často jsou používány moderní metody a nástroje jako je stakeholder analýza, či CSR – metoda společenské odpovědnosti organizace.

Porovnáním používaných nástrojů a metod k řízení etiky mezi státními, soukromými a církevními školami bylo dospěno k těmto rozdílům.

- Státní školy – 4% těchto respondentů používá jako jediní ze všech respondentů metodu zájmových skupin (stakeholder analýzu). Dále 4% těchto respondentů používá jako jediní ze všech respondentů metodu CSR – metoda společenské odpovědnosti organizace a 2% ze zkoumaných státních škol má zřízenou pozici etického ombudsmana
- Soukromé školy používají ze 100% společně s církevními školami metodu týmové práce.
- Církevní školy používají častěji oproti školám jiných zřizovatelů metodu dialogu a metodu praktického uvažování (100% respondentů církevních škol). Dále 100% těchto respondentů používá metodu týmové práce a princip předběžné obezřetnosti. Používání většiny dalších uvedených nástrojů a metod je u církevních škol čteněji používáno než u škol ostatních zřizovatelů, jedná se hlavně o etický kodex – který používá 67%, etický leadership - 67%, metodu konsenzu - 67%, další vzdělávání v oblasti etiky - 67% z respondentů církevních škol.

Z tohoto porovnání vyplývá, že zkoumané církevní školy používají čteněji různé nástroje k etickému řízení. U některých zkoumaných státních škol jako jediných je používáno

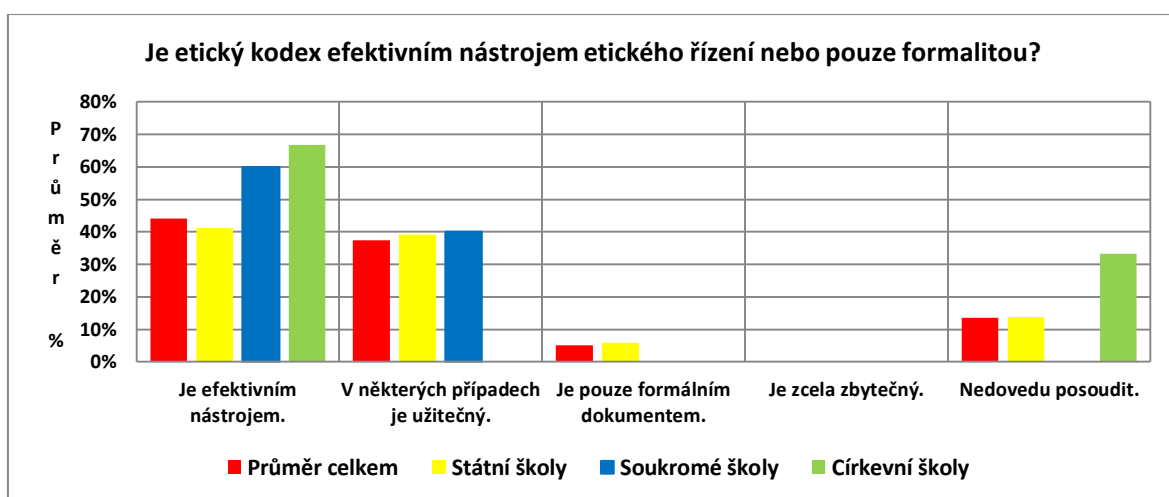
moderních metod etického řízení, jako je metoda CSR a stakeholder analýza a funkce etického ombudsmana.

6. otázka: „Je etický kodex efektivním nástrojem etického řízení nebo je pouze formalitou?“

Touto otázkou byl zjišťován názor respondentů, zda je etický kodex efektivním nástrojem řízení etiky v organizaci, nebo zda je zbytečným (formálním) dokumentem.

Na výběr bylo 5 možností odpovědí, a to možnosti:

- je efektivním nástrojem
- v některých případech je užitečný
- je pouze formálním dokumentem
- je zcela zbytečný
- nedovedu posoudit.



graf poměrů odpovědí respondentů na otázku zda je etický kodex efektivním nástrojem etického řízení

Na otázku respondenti odpověděli:

- 44% respondentů uvedlo, že je „efektivním nástrojem“
- 37% respondentů uvedlo, že „v některých případech je užitečný“
- 14% respondentů uvedlo, že „nedovedu posoudit“
- 5% respondentů uvedlo, že „je pouze formalitou“

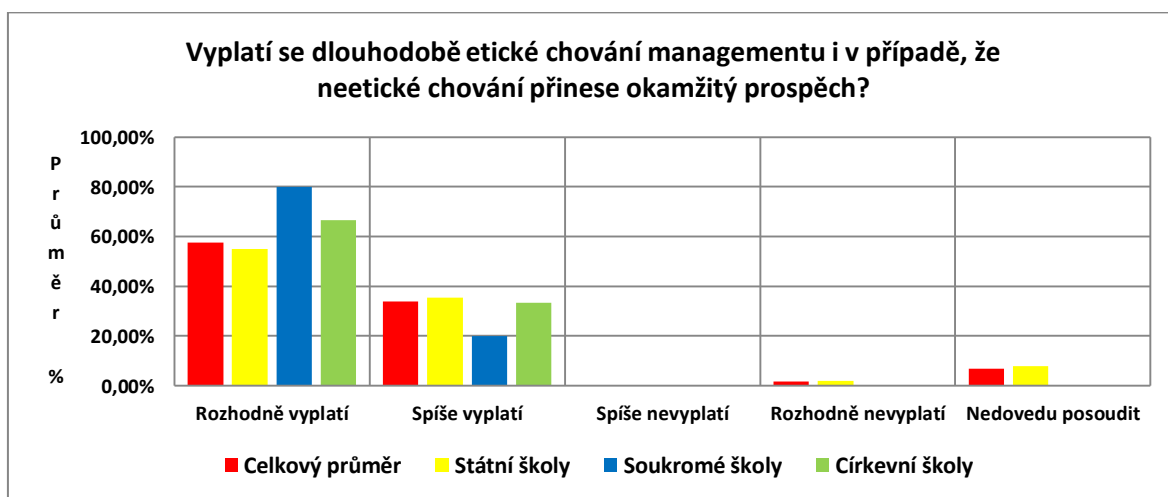
Z tohoto vyplývá, že pro většinu respondentů je etický kodex nástrojem, který je efektivní nebo v některých případech užitečný. To koresponduje s poměrně častým využitím

etického kodexu na zkoumaných školách, kde bylo v předchozí otázce uvedeno, že 51% dotazovaných respondentů používá v jejich organizacích etický kodex.

Při porovnání odpovědí u škol různých zřizovatelů bylo zjištěno, že u státních škol 6% respondentů odpovědělo, že etický kodex je pouze formálním dokumentem. U soukromých a církevních škol žádný respondent neuvedl tuto možnost odpovědi.

7. otázka: „Vyplatí se dlouhodobě etické chování managementu i v případě, že neetické chování přinese okamžitý prospěch?“

Touto otázkou bylo zjišťováno, do jaké míry se podle názoru respondentů vyplatí či nevyplatí etické chování managementu. Na výběr bylo 5 možností odpovědí od „rozhodně vyplatí“ až po možnost „rozhodně nevyplatí“, nechyběla ani možnost „nedovedu posoudit“.



graf poměrů odpovědí respondentů na otázku, zda se dlouhodobě vyplatí etické chování managementu

Na otázku respondenti odpověděli:

- 57% respondentů odpovědělo, že se „rozhodně vyplatí“
- 34% respondentů odpovědělo, že se „spíše vyplatí“
- 7% respondentů odpovědělo, že „nedovedu posoudit“
- 2% respondentů odpovědělo, že se „rozhodně nevyplatí“

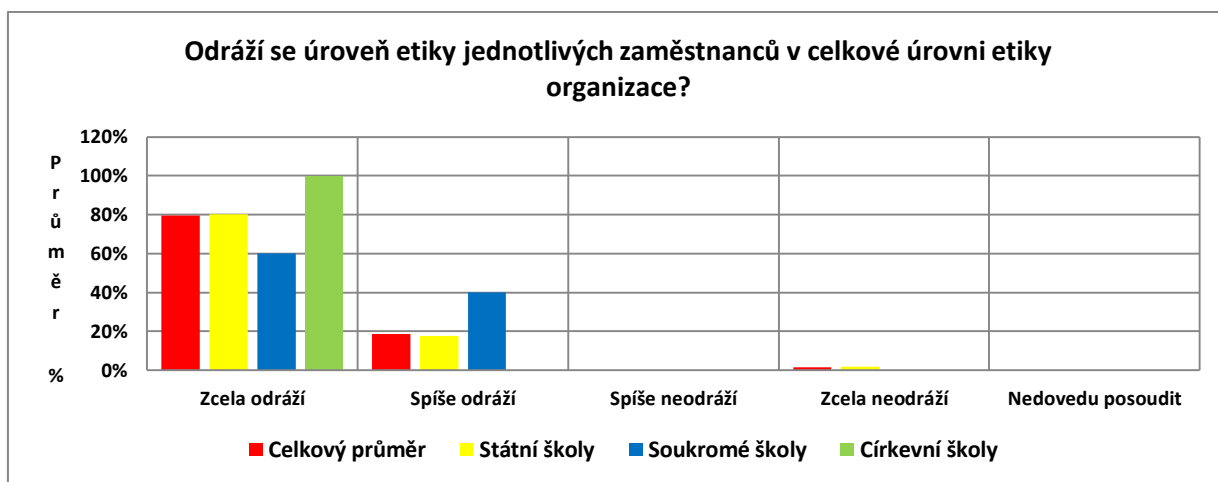
Z tohoto vyplývá, že se většina respondentů 91% přiklonila k možnosti, že se etické chování managementu dlouhodobě vyplatí i v případě, že neetické by přineslo okamžitý

prospěch. Většina respondentů si uvědomuje dlouhodobý přínos a hodnoty, které přináší etického chování managementu.

Při bližším zkoumání bylo zjištěno, že pouze u státních škol byla uvedena odpověď, že se etické chování managementu rozhodně nevyplatí, jednalo se o 2% těchto respondentů.

8. otázka: „Odráží se úroveň etiky jednotlivých zaměstnanců v celkové úrovni etiky organizace?“

Touto otázkou bylo zjišťováno do jaké míry se dle respondentů, odráží úroveň etiky jednotlivých zaměstnanců v etické úrovni organizace. Na výběr bylo 5 možností odpovědí od „zcela odráží“ až po „zcela neodráží“ a „nedovedu posoudit“.



graf poměrů odpovědí na otázku, zda se odráží úroveň etiky jednotlivých zaměstnanců v celkové úrovni etiky

Na otázku respondenti odpověděli:

- 80% respondentů uvedlo odpověď: „zcela odráží“
- 18% respondentů uvedlo odpověď: „spíše odráží“
- 2% respondentů uvedlo odpověď: „zcela neodráží“

Z tohoto vyplývá, že většina respondentů 98% si je vědoma faktu, že úroveň etiky jednotlivých zaměstnanců se odráží v celkové úrovni etiky organizace.

Při detailním zkoumání odpovědí u škol různých zřizovatelů byly zjištěny tyto hlavní rozdíly:

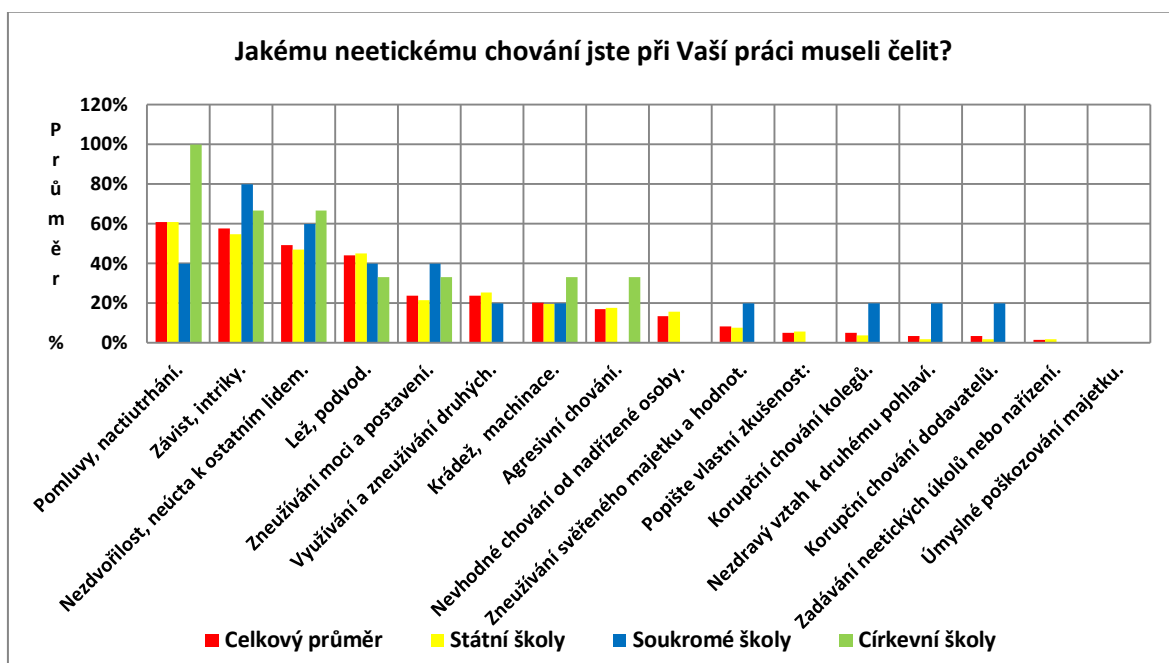
- Pouze u státních škol byly uvedeny odpovědi, že zcela neodráží, jedná se o 2% respondentů ze státních škol.
- Pouze u respondentů z církevních škol bylo 100% odpovědí, že zcela odráží.

9. otázka: „Jakému neetickému chování jste při Vaší práci museli čelit?“

Touto otázkou byly zjišťovány formy neetického chování, se kterými se respondenti při své manažerské práci setkávají. Bylo vynecháno neetické chování žáků nebo studentů, zaměření bylo pouze na neetické chování ostatních participujících subjektů. Respondenti měli na výběr 16 možností, přičemž mohli vybrat i více variant najednou. Nechyběla také možnost doplnit vlastní zkušenosti.

Možnosti odpovědí:

- Agresivní chování.
- Korupční chování dodavatelů.
- Korupční chování kolegů.
- Krádež, machinace.
- Lež, podvod.
- Nevhodné chování od nadřízené osoby.
- Nezdravý vztah k druhému pohlaví.
- Nezdořilost, neúcta k ostatním lidem.
- Pomluvy, nactiutrhání.
- Úmyslné poškozování majetku.
- Využívání a zneužívání druhých.
- Zadávání neetických úkolů nebo nařízení.
- Závist, intriky.
- Zneužívání moci a postavení.
- Zneužívání svěřeného majetku a hodnot.
- Popište vlastní zkušenost



graf četnosti neetického chování, se kterým se respondenti setkávají (vynecháno neetické chování žáků)

Respondenti uvedli, že museli čelit těmto formám neetického chování:

- 61% respondentů uvedlo „pomlouvám a nactiutrhání“
- 58% respondentů uvedlo „intrikám a závisti“
- 49% respondentů uvedlo „nezdvořilosti nebo neúctě k ostatním lidem“
- 44% respondentů uvedlo „lži nebo podvodu“
- 24% respondentů uvedlo „zneužívání moci a postavení“
- 24% respondentů uvedlo „využívání a zneužívání druhých“
- 20% respondentů uvedlo „krádeži nebo machinaci“
- 17% respondentů uvedlo „agresivnímu chování“
- 14% respondentů uvedlo „nevhodnému chování od nadřízené osoby“
- 9% respondentů uvedlo „zneužívání svěřeného majetku“
- 5% respondentů uvedlo vlastní zkušenost („nevhodný vztah k ostatním zaměstnancům“); („nemám zkušenost“); („žádné“)
- 5% respondentů uvedlo „korupčnímu chování kolegů“
- 3% respondentů uvedlo „korupčnímu chování dodavatelů“
- 3% respondentů nezdravému vztahu k druhému pohlaví“

- 2% respondentů uvedlo „zadávání neetických úkolů nebo nařízení“

Z tohoto vyplývá, že všichni respondenti se setkávají, nebo musí čelit neetickému chování při výkonu jejich zaměstnání. Nejčastěji se jedná o pomluvy a nactiutrhání, také o závist a intriky, dále velmi často se jedná o nezdvořilost a neúctu k druhým lidem a často se jedná o lži a podvody. Z těchto důvodů je velice důležité se věnovat řízení etiky v organizaci.

Při zkoumání rozdílů mezi státními, soukromými a církevními školami, bylo zjištěno:

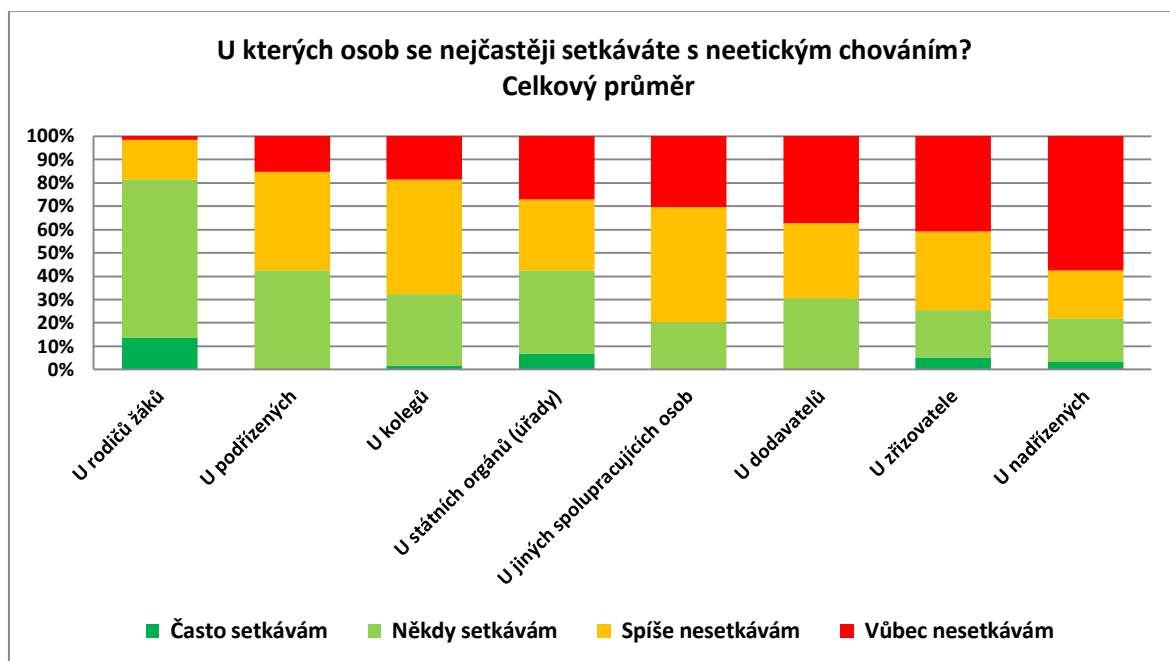
- respondenti ze státních škol se častěji setkávají se lží a podvodem (45% těchto respondentů), s využíváním a zneužíváním druhých (26% těchto respondentů). Jako jediní se setkávají s nevhodným chováním od nadřízené osoby (16% těchto respondentů).
- respondenti ze soukromých škol se častěji setkávají se závistí a intrikami (80% těchto respondentů), se zneužíváním moci a postavení (40% těchto respondentů), zneužívání svěřeného majetku (20% těchto respondentů), korupční chování kolegů (20% těchto respondentů), korupční chování dodavatelů (20% těchto respondentů), nezdravý vztah k druhému pohlaví (20% těchto respondentů).
- respondenti z církevních škol se častěji setkávají s pomluvami a nactiutrháním (100% těchto respondentů), s nezdvořilostí a neúctou k ostatním lidem (67% těchto respondentů), s krádeží a machinacemi (33% těchto respondentů), s agresivním chováním (33% těchto respondentů).

10. otázka: „U kterých osob se nejčastěji setkáváte s neetickým chováním?“

Tato otázka doplňuje předchozí otázku, kde byly zjišťovány formy neetického chování, se kterými se respondenti setkávají. Otázkou bylo zjišťováno jak často a u jakých participujících skupin subjektů se respondenti s neetickým chováním při řízení organizace setkávají, přičemž byla vynechána skupina žáků či studentů. Na výběr bylo 8 možností a u každé možnosti bylo vybíráno ze 4 stupňů četnosti setkávání s neetickým chováním od „často setkávám“ až po možnost „vůbec nesetkávám“

- U dodavatelů
- U jiných spolupracujících osob

- U kolegů
- U nadřízených
- U podřízených
- U rodičů žáků
- U státních orgánů (úřady)
- U zřizovatele



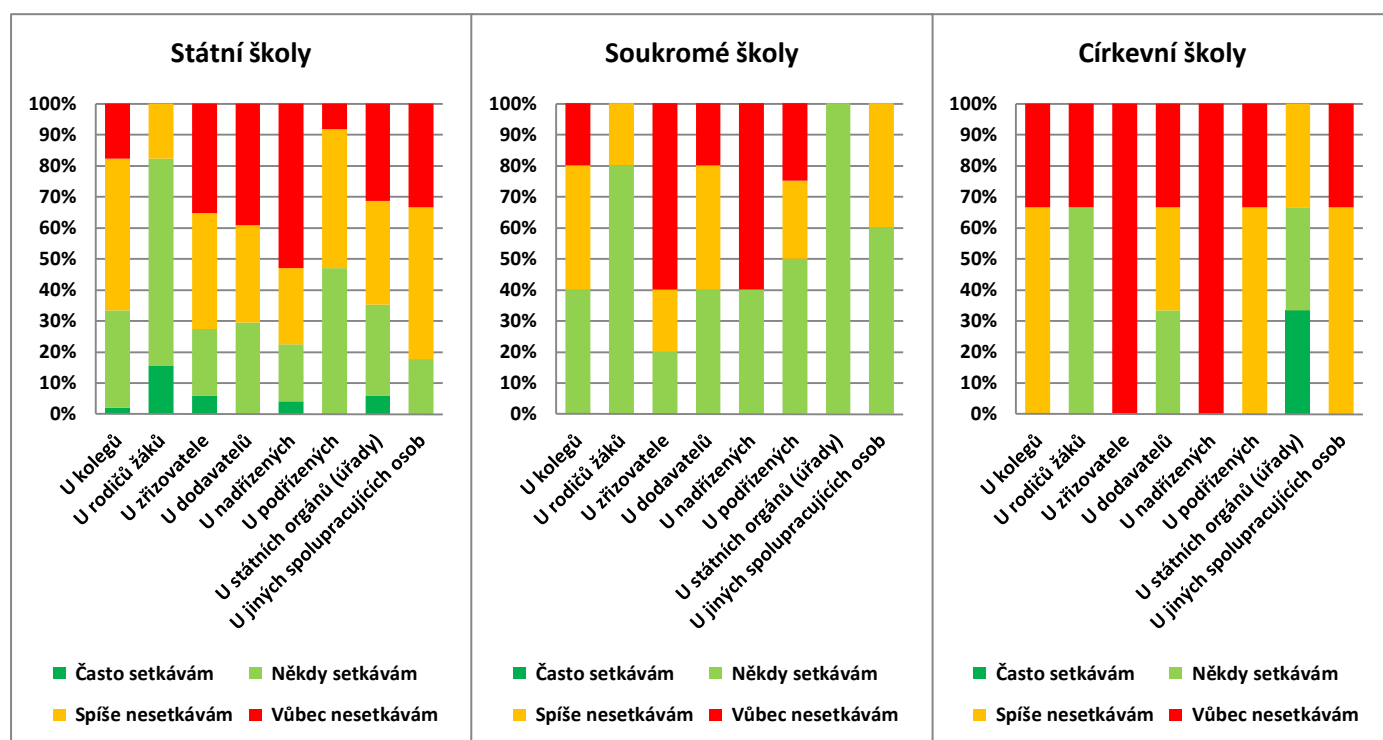
graf četnosti, se kterou se setkávají respondenti s neetickým chováním u určitých skupin subjektů

Respondenti se při výkonu práce setkávají s neetickým chováním u těchto skupin subjektů:

- 80% respondentů se často a někdy setkává u rodičů žáků
- 42% respondentů se někdy setkává u podřízených
- 42% respondentů se často a někdy setkává u státních orgánů
- 31% respondentů se často a někdy setkává u kolegů
- 29% respondentů se někdy setkává u dodavatelů
- 25% respondentů se často a někdy setkává u zřizovatele
- 21% respondentů se často a někdy setkává u nadřízených osob
- 20% respondentů se někdy setkává u jiných spolupracujících osob

Z uvedeného je zřejmé, že nejčastěji se respondenti setkávají s neetickým chováním u rodičů žáků (80% respondentů), dále pak se setkávají s neetickým chováním u podřízených (42% respondentů) a u státních orgánů (také 42% respondentů).

Porovnání odpovědí respondentů u různých zřizovatelů:



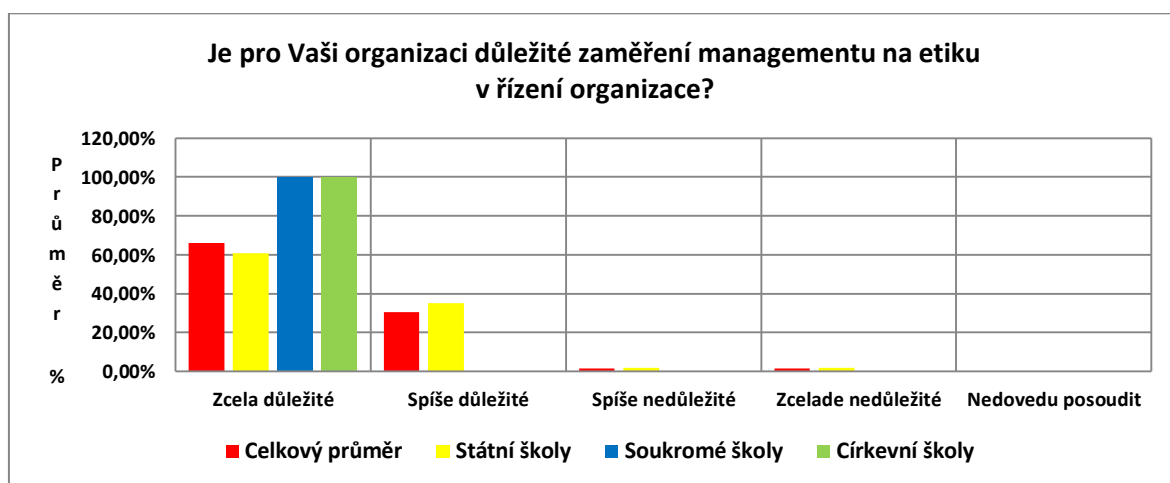
grafy odpovědí respondentů rozdělených na státní školy, soukromé školy a církevní školy

Při porovnání odpovědí respondentů různých zřizovatelů bylo zjištěno:

- respondenti ze státních škol se častěji setkávají s neetickým chováním u rodičů žáků (82% těchto respondentů), dále pak u zřizovatele (24%)
- respondenti ze soukromých škol se častěji setkávají s neetickým chováním u státních orgánů (100% těchto respondentů), u podřízených osob (45% těchto respondentů), u kolegů, u dodavatelů a u nadřízených osob (shodně 40% těchto respondentů).
- respondenti z církevních škol se nesetkávají u žádných subjektů častěji s neetickým chováním. U některých skupin se nesetkávají s neetickým chováním vůbec, jako například u zřizovatele nebo u kolegů atd.

11. otázka: „Je pro Vaši organizaci důležité zaměření managementu na etiku v řízení organizace?“

Tato otázka je ověřovací pro otázku číslo 1. „Je důležitý důraz vedoucích pracovníků na etiku při řízení organizace?“ Opět zde byla u respondentů zjišťována úroveň důležitosti důrazu na etiku při řízení organizace. Na výběr bylo 5 možností odpovědi od možnosti „zcela důležité“ až po možnost „zcela nedůležité“, doplněno možností odpovědi „neumím posoudit“



graf kontrolní otázka k 1. Otázce, míra důležitosti důrazu manažerů na etiku při řízení organizace

Oproti výsledku u otázky číslo 1 kde v celkovém průměru 88% respondentů vyplnilo, že důraz na etiku je „zcela důležitý“ a 12% uvedlo, že je „spíše důležitý“, nyní odpovědělo jen 66% respondentů, že je „zcela důležitý“ a 31% že je „spíše důležitý“. Větší část respondentů přesunula volbu k odpovědi, že je „spíše důležitý“ a zanedbatelná část přesunula volbu k odpovědím, že je „spíše nedůležitý“ a „zcela nedůležitý“. V otázce číslo 1 100% respondentů uvedlo, že je důraz managementu na etiku důležitý, v ověřovací otázce tyto odpovědi zvolilo 97% respondentů, 2% respondentů se nyní přiklonili k odpovědi, že je „spíše nedůležitý“ a 1% respondentů uvedlo, že je „zcela nedůležitý“.

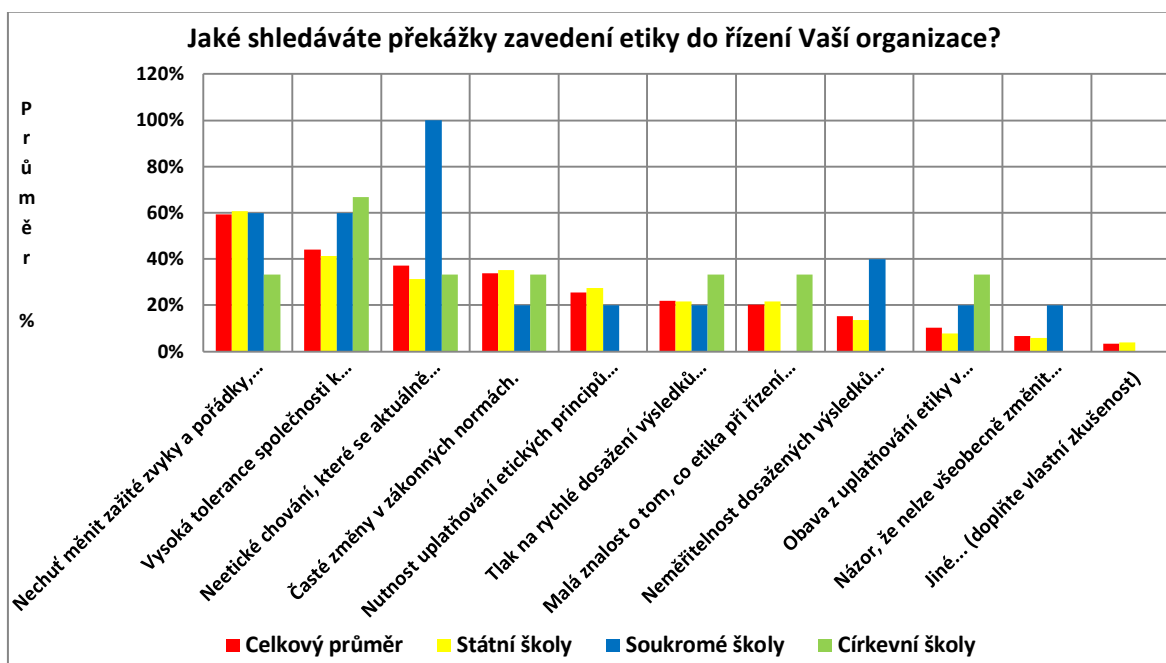
Při porovnání výsledků mezi jednotlivými zřizovateli, bylo zjištěno, že ke změně výsledku oproti otázce číslo 1 došlo pouze u respondentů ze státních škol, kde se část respondentů přesunulo k odpovědi „spíše důležité“ z odpovědi „zcela důležité“ a 3% respondentů ze státních škol se přesunulo dokonce k odpovědi „spíše nedůležité“ a „zcela nedůležité“.

Jelikož se jedná o výraznou změnu postoje pouze u 3% respondentů a stále převažuje názor, že důraz na etiku v managementu je důležitý (u 97% respondentů), lze usoudit z porovnání odpovědí na otázku číslo 1 a číslo 11, že manažeři českých škol považují důraz na etiku při řízení organizace za důležitý.

12. otázka: „Jaké shledáváte překážky zavedení etiky do řízení Vaší organizace?“

Touto otázkou byly zjišťovány možné překážky, které shledávají respondenti při zavedení etiky do řízení organizací. Na výběr bylo 11 možností odpovědí, přičemž respondenti mohli vybrat více odpovědí a doplnit vlastní zkušenost:

- Časté změny v zákonných normách.
- Malá znalost o tom, co etika při řízení organizace znamená.
- Názor, že nelze všeobecně změnit úroveň etiky a morálky v organizaci.
- Neetické chování, které se aktuálně vyplácí.
- Nechuť měnit zažitý zvyky a pořádky, které "nějak" fungují.
- Neměřitelnost dosažených výsledků při řízení etiky v organizaci.
- Nutnost uplatňování etických principů v celém životě (i v soukromém).
- Obava z uplatňování etiky v neetickém prostředí.
- Tlak na rychlé dosažení výsledků (nedostatek poskytnutého času).
- Vysoká tolerance společnosti k neetickému chování.
- Jiné... (doplňte vlastní zkušenost)



graf respondenty uvedených typů překážek zavedení etiky do řízení organizace

Respondenti shledávají tyto překážky zavedení etiky do řízení organizace:

- 59% respondentů uvádí: „nechuť měnit zažité zvyky a pořádky, které nějak fungují“
- 44% respondentů uvádí: „vysokou toleranci společnosti k neetickému chování“
- 37% respondentů uvádí: „neetické chování, které se aktuálně vyplácí“
- 34% respondentů uvádí: „časté změny v zákonech“
- 25% respondentů uvádí: „nutnost uplatňovat etické principy v celém životě“
- 22% respondentů uvádí: „tlak na rychlé dosažení výsledků“
- 20% respondentů uvádí: „malá znalost, co etika při řízení znamená“
- 15% respondentů uvádí: „neměřitelnost dosažených výsledků“
- 10% respondentů uvádí: „obava uplatňování etiky v neetickém prostředí“
- 7% respondentů uvádí: „nelze všeobecně změnit úroveň etiky v organizaci“
- 5% respondentů uvádí: vlastní zkušenost („někde to prostě není a nepomůže ani svěcená voda“ ; „v naší MŠ bez problému, z jiné MŠ obava o práci“)

Nejvíce respondentů odpovědělo, že spatřují překážku zavedení etiky do řízení organizace v nechuti měnit zažité zvyky a pořádky, které „nějak fungují“. V pořadí na druhém místě

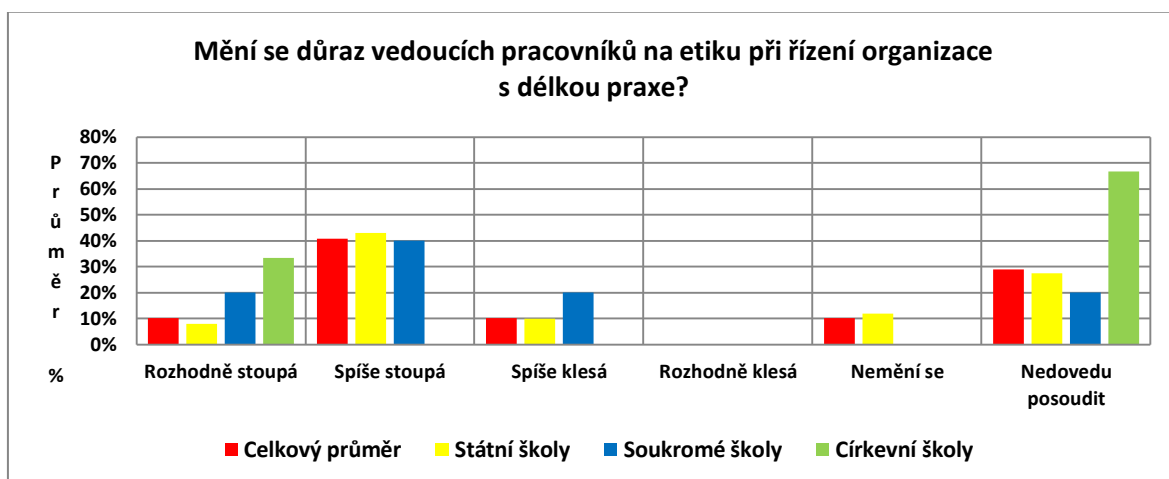
respondenti uvádí vysokou toleranci společnosti k neetickému chování a na třetím místě neetické chování, které se aktuálně vyplácí. Lze tyto faktory považovat za hlavní překážky zavádění etiky do managementu škol, ačkoli i ostatní varianty odpovědí měly poměrně velkou četnost. Je důležité se zaměřit na konkrétní faktory v dané organizaci a snažit se je eliminovat.

Porovnání odpovědí respondentů různých zřizovatelů:

- Respondenti ze státních škol v žádné odpovědi výrazně nepřevyšují průměr odpovědí.
- Respondenti ze soukromých škol oproti jiným respondentům čteněji shledávají tyto překážky: neetické chování, které se aktuálně vyplácí (100% těchto respondentů), dále také neměřitelnost dosažených výsledků při řízení etiky (40% těchto respondentů).
- Respondenti z církevních škol oproti jiným respondentům čteněji shledávají tyto překážky: tlak na rychlé dosažení výsledků (33% těchto respondentů). Malá znalost o tom, co etika při řízení organizace znamená (33% těchto respondentů). Obava z uplatňování etiky v neetickém prostředí (33% těchto respondentů).

13. otázka: „Mění se důraz vedoucích pracovníků na etiku při řízení organizace s délkou praxe?“

Touto otázkou byl zjišťován názor respondentů, jak se mění důraz vedoucích pracovníků na etiku při řízení organizace s délkou praxe. Na výběr bylo 6 možností odpovědí od „rozhodně stoupá“ až po „rozhodně klesá“, nechyběly možnosti odpovědí „nemění se“ a „nedovedu posoudit“.



graf odpovědí respondentů na otázku, zda se mění důraz vedoucích pracovníků na etiku s délkou praxe
Respondenti na otázku odpověděli:

- 41% respondentů uvedlo, že „spíše stoupá“
- 29% respondentů uvedlo, že „nedovede posoudit“
- 10% respondentů uvedlo, že „rozhodně stoupá“
- 10% respondentů uvedlo, že se „nemění“
- 10% respondentů uvedlo, že „spíše klesá“

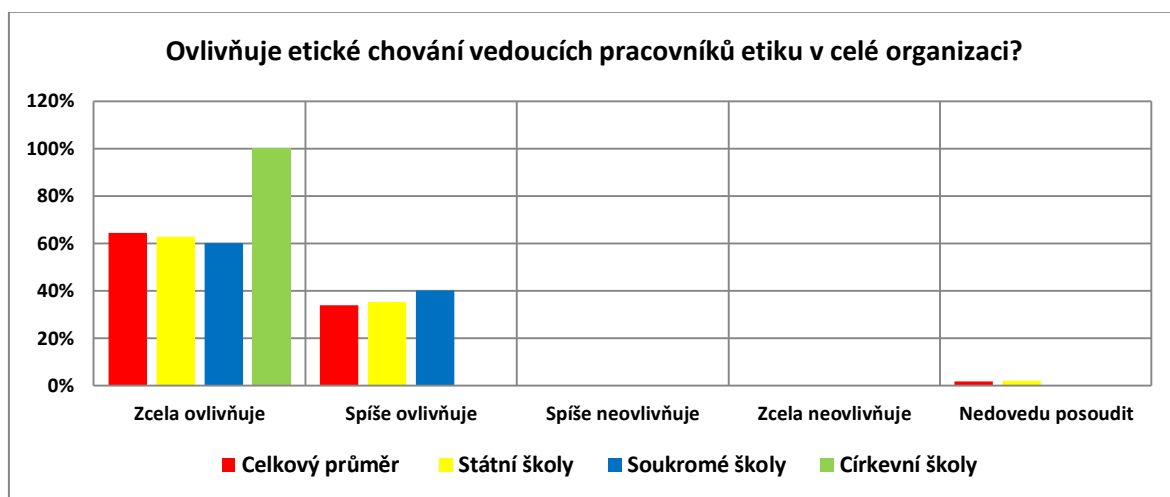
Z těchto výsledků je zřejmý převažující názor respondentů, že důraz na etiku v managementu s délkou praxe stoupá (51% respondentů uvedlo, že „spíše stoupá“ nebo „rozhodně stoupá“).

Porovnáním odpovědí respondentů škol různých zřizovatelů bylo zjištěno, že:

- Respondenti státních škol uvedli jako jediní odpověď: „nemění se“ (20% těchto respondentů)
- Respondenti soukromých škol uvedli čteněji odpověď: „spíše klesá“ (20% těchto respondentů)
- Respondenti z církevních škol uvedli čteněji odpověď: „rozhodně stoupá“ (33% těchto respondentů), ale také odpověď, že nedovede posoudit“ (67% těchto respondentů)

14. otázka: „Ovlivňuje etické chování vedoucích pracovníků etiku v celé organizaci?“

Touto otázkou byl zjišťován názor respondentů, do jaké míry ovlivňuje etické chování vedoucích pracovníků etiku v celé organizaci. Na výběr bylo 5 možností odpovědí, a to od „zcela ovlivňuje“ až po možnost „zcela neovlivňuje“, s možností výběru odpovědi „nedovedu posoudit“



graf odpovědí respondentů na otázku, zda ovlivňuje etické chování vedoucích pracovníků etiku v organizaci
Respondenti na otázku odpověděli:

- 64% respondentů odpovědělo: že „zcela ovlivňuje“
- 34% respondentů odpovědělo: že „spíše ovlivňuje“
- 2% respondentů odpovědělo: že „nedovede posoudit“
- Žádný z respondentů neodpověděl, že neovlivňuje.

Z těchto výsledků je zřejmé, že většina respondentů (98%) si uvědomuje důležitost vlastního přístupu k etice ve svém chování. Uvědomují si, že svým chováním stran etiky ovlivňují úroveň etiky celé organizace, zjednodušeně řečeno: jdou svým chováním příkladem druhým, jedná se o nástroj řízení etiky - „etický leadership“.

Porovnáním odpovědí respondentů různých zřizovatelů na tuto otázku bylo zjištěno:

- Respondenti církevních škol nejčastěji uvedli odpověď, že „zcela ovlivňuje“ (100% těchto respondentů)
- Respondenti státních a církevních škol odpověděli v podobném poměru, a to, že zcela ovlivňuje (63% respondentů státních škol a 60% respondentů soukromých

škol), a že spíše ovlivňuje (35% respondentů státních škol a 40% respondentů soukromých škol).

4.2 Vyhodnocení doplňkových rozhovorů

se čtyřmi řediteli škol a s jedním zástupcem ředitele pověřeným vedením přidružené mateřské školy. Stručný přepis rozhovorů je přílohou této práce.

Shrnutí respondentů:

Pořadové číslo	Pozice Respondenta	Typ zařízení	Zřizovatel	Počet řízených zaměstnanců
1	Zástupce ředitele	Mateřská škola	Obec	12
2	Ředitel	Mateřská škola	Církev	11
3	Ředitel	Mateřská škola	Církev	8
4	Ředitel	Základní škola	Soukromý	21
5	Ředitel	Základní škola	Obec	23

Byly položeny tyto otázky:

- $R1 \Rightarrow D1 + D3 + D11$
- $R2 \Rightarrow D2$
- $R3 \Rightarrow D9 + D10$
- $R4 \Rightarrow D5 + D6$
- $R5 \Rightarrow D12$

1. otázka: „Co pro Vás znamená etika v managementu školy?“

Níže jsou vypsány úryvky z odpovědí na otázky rozdělené dle čísel respondentů:

- č. 1. „Pokud jedním eticky na svém pracovišti se svými zaměstnanci, mohu očekávat stejnou zpětnou vazbu.“
- č. 2. „Etiku vnímám jako důležitou součást managementu školy, která je přínosem pro všechny zúčastněné.“
- č. 3. úryvky z rozsáhlé odpovědi: „...rozlišovat mezi dobrem a zlem..“; „...hledat a rozvíjet kořeny křesťanských hodnot ..“

- č. 4. „Etika je velmi důležitá v jakémkoli lidském jednání, a to i při řízení školy, znamená pro mě nepsaný zákon lidského chování – morálku.“
- č. 5. „Etika je pro mne důležitá, neboť jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá.“

2. otázka: „Čeho se Vám povedlo v otázkách etiky managementu docílit?“

Každý z respondentů uvedl jiné příklady, níže jsou vybrané části odpovědí:

- č. 1. „Otevřené komunikace na pracovišti, etické chování mezi spolupracovníky“
- č. 2. „Zlepšení vzájemných vztahů.“
- č. 3. „... vytvořit určité prostředí, kde se cítíme dobře“
- č. 4. „Myslím, že mí kolegové přejímají některé mé morální hodnoty“
- č. 5. „Naučil jsem zaměstnance chodit včas do práce a většina už odpovídá na e-mail“

3. otázka: „Popište konkrétní případy neetických chování, se kterými se nejčastěji setkáváte s rozdělením na konkrétní skupiny subjektů s těmito projevy“

Každý z respondentů uvedl jiné příklady, níže jsou vybrané části odpovědí:

- č. 1. „Nadřízení: obcházení lidí, neupřímné jednání, mnohdy o mstivé jednání.“
- č. 2. „Kolegové: porušování bezpečnosti práce..., pomluvy..., lhostejnost a tolerance nepravostí..., intriky a šíření lží, šíření diskrétních informací! „
- č. 3. „Rodiče – „super rodič“, který všechno ví nejlépe.“
- č. 4. „U kolegů výjimečně: s pomluvami a někdy se závistí“
- č. 5. „Kolegové – neodpovídají na emaily (už se zlepšilo). Intriky, nezdravá konkurence mezi kolegy.“

4. otázka: „Jak řešíte Vámi popsané případy neetického chování?“

Níže jsou vybrané části odpovědí:

- č. 1. „Máme sepsán etický kodex, vysvětlení a popis neetického chování“
- č. 2. „Team building“
- č. 3. „Rodič – rozhovor, poměrně jasné vymezení, vysvětlení, že učitelka je vystudovaný profesionál ...“

č. 4. „Máme funkční etický kodex, problémovou situaci se snažím s účastníky v klidu probrat a vyjasnit si, kde problém vznikl a jak s ním naložit.“

č. 5. „Nastavuji pravidla formou směrnic a nařízení, pokud je to nezbytně nutné.“

5. otázka: „Jaké a v čem spatřujete konkrétní problémy a překážky při naplňování aspektů etiky při řízení organizace“

č. 1. „Překážky spočívají hlavně v hlavách lidí“

č. 2. „Nedostatečná mravní i etická průprava do života“

č. 3. „Ve strachu společnosti – nejít s davem a stát za vlastním názorem...“

č. 4. „Je na lidi vyvíjen velký tlak na rychlé dosažení cílů“

č. 5. „Z hlediska řízení je v některých vypjatých situacích etické řešení málo efektivní a obtížně aplikovatelné, ale z dlouhodobého hlediska se mi osvědčilo vždy řešit problém s důrazem na etiku.“

Rozhovory s řediteli škol podtrhují výsledek dotazníkového šetření.

- Dle rozhovorů, ředitelé kladou značný důraz na etiku při řízení organizace - tento výsledek koresponduje se zjištěním v dotazníkovém průzkumu. Dotazovaným ředitelům se v oblasti etiky v jejich organizaci podařilo dosáhnout - zlepšení vztahů mezi lidmi, vytvoření prostředí kde se lidé cítí dobře.
- Tito ředitelé se setkávají s neetickým chováním hlavně u kolegů a u rodičů, u kolegů se jedná hlavně o pomluvy. U rodičů se převážně jedná o snahu neobjektivně zasahovat do vzdělávacího procesu ve škole. Tento výsledek je podobný s výsledkem dotazníkového šetření, kde respondenti uvedli na prvním místě rodiče a na dalším místě podřízené zaměstnance. Lze předpokládat, že ředitelé při rozhovoru mysleli pojmem „kolega“ pojem „podřízený“. Opět se v dotazníkovém šetření nejčastěji objevovaly pomluvy jako častý neetický jev.
- K eliminaci těchto neetických projevů používají nástroje etického řízení, jako je například etický kodex, dialog, atd. Opět se jedná o podobný soubor nástrojů a metod etického řízení, jako byl zjištěn v dotazníkovém šetření, kde nejčastěji byla používána metoda dialogu, dále metoda praktického uvažování a důraz na týmovou práci stran etických aspektů a dále etický kodex.

- Překážky zavedení etiky do řízení škol jsou spatřovány v různých aspektech, například v nedostatečné mravní přípravě lidí nebo v nepřiměřeném tlaku na rychlé dosažení cílů, případně ve strachu nejít s davem a stát za vlastním názorem. V dotazníkovém šetření byly na prvních místech zjištěny tyto překážky: „nechtít měnit zažité zvyky a pořádky“; „vysokou toleranci společnosti k neetickému chování“; „neetické chování, které se aktuálně vyplácí“. Tato oblast odpovědí osobních rozhovorů doplňuje výsledek dotazníkového šetření.

4.3 Shrnutí Výzkumné části

Ke zkoumání bylo zařazeno 59 dotazníků a 5 doplňkových rozhovorů respondentů.

Výzkumem bylo odpovězeno na výzkumné otázky:

1. Jaký důraz je kladen managementem škol na etickou část řízení svěřené organizace?

Bylo zjištěno:

- pro 97% respondentů škol je důraz na etiku při řízení organizace důležitý.
- Pro 98% respondentů je uplatňování etiky ve vedení organizace přínosem.
- 100% respondentů uvedlo, že důraz na etiku při řízení organizace posiluje dobré jméno organizace a 98% respondentů uvedlo, že je podporou stability organizace a posiluje spokojenost klientů a také loajalitu zaměstnanců.
- 90% respondentů odpovědělo, že se dlouhodobě vyplatí etické chování managementu i v případě, že neetické chování by přineslo okamžitý prospěch.

Z výše uvedeného lze vyvodit odpověď, že téměř všichni manažeři na zkoumaných školách se zabývají otázkami etiky při řízení jejich organizace a kladou důraz na etické aspekty jejich manažerských činností a na úroveň etiky v jejich organizaci.

2. Jaké konkrétní nástroje a metody etického řízení jsou nejčastěji používány řediteli českých škol? Bylo zjištěno, že manažeři zkoumaných škol nejčastěji používají tyto nástroje a metody k etickému řízení:

- 90% respondentů uvedlo „metodu dialogu“
- 75% respondentů uvedlo „metodu praktického uvažování“
- 68% respondentů používá „týmovou práci“ zaměřenou na aspekt etiky

- 51% respondentů používá „etický kodex“ a zároveň 44% respondentů uvedlo, že je etický kodex efektivním nástrojem etického řízení.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že manažeři na zkoumaných školách nejčastěji používají klasické metody řízení etiky v organizaci, jako je metoda dialogu, dále metoda praktického uvažování, metoda týmové práce zaměřená na sdílení etických hodnot a polovina používá k řízení etický kodex. Manažeři na zkoumaných školách používají různé kombinace různých metod a nástrojů etického řízení.

3. S jakým neetickým jednáním, a u které skupiny subjektů se ředitelé škol nejčastěji setkávají? Při dotazování na tyto otázky byl respondentům dán požadavek, aby vyloučili neetické chování žáků. Bylo zjištěno, že nejčastěji se dotazovaní manažeři v jejich organizacích setkávají s neetickým chováním, jako jsou pomluvy, intriky, závist, nezdvořilost a neúcta k lidem. S tímto jednáním se nejčastěji setkávají u těchto skupin osob:

- 80% u rodičů žáků
- 42% u podřízených
- 42% u státních orgánů

Z výše uvedeného lze usoudit, že se manažeři na zkoumaných školách setkávají s neetickým chováním u rodičů žáků a u podřízených osob. Nejčastěji řeší pomluvy, intriky a další nevhodné chování.

4. S jakými překážkami při naplňování aspektů etiky při řízení škol se nejčastěji management setkává?

Bylo zjištěno, že manažeři spatřují nejčastěji tyto překážky:

- 59% respondentů „nechuť měnit zažité zvyky a pořádky, které nějak fungují“
- 44% respondentů „vysokou toleranci společnosti k neetickému chování“

Z tohoto lze stanovit, že nejčastěji jsou manažery ve zkoumaných školách spatřovány překážky zavedení etiky do řízení organizace v nechuť měnit zažité zvyky a ve vysoké toleranci naší společnosti neetického chování.

Výzkumem byl potvrzen výzkumný předpoklad, že management škol klade značný důraz na etickou stránku svého řízení. Toto tvrzení je podloženo odpověďmi respondentů na 14 otázek, kterými byl zjišťován jejich přístup k etice při řízení organizace.

5 Závěr

Cílem práce je deskripce přístupu managementu škol k oblasti etiky při řízení škol různých zřizovatelů nebo typů, konkrétně základních a mateřských škol zřizovaných státními orgány, soukromými subjekty a církevními subjekty.

Výzkumem bylo zjištěno, že pro většinu vedoucích pracovníků ve školách je otázka etiky při řízení organizace důležitou stránkou jejich činností. Je žádoucí, aby se zaměřovali na etiku, ať už na budování zdravého etického klimatu v jejich organizacích a na kladení důrazu na etické aspekty při jejich manažerských činnostech. To je velmi důležité, protože je potřeba si uvědomit, že různé manažerské činnosti mohou mít i etický rozměr. Jedná se o různé formy manažerských funkcí, ať už se jedná o plánování, rozhodování, personální činnosti, organizování a také při kontrolování. Při všech těchto činnostech manažer, který klade důraz na etiku při řízení organizace, zvažuje etické dopady těchto činností na participující skupiny.

Neméně důležitý je důraz managementu na budování etického klimatu v organizaci, protože jen dobré etické klima může pomoci dobrým a jasným vztahům, ať už uvnitř organizace, tak i směrem vně organizaci. Je důležité si uvědomit, že nositeli etických hodnot jsou lidé, kteří svými etickými hodnotami a chováním udávají úroveň etického klimatu v organizaci. Z toho důvodu je správné se tvorbě a posilování etického klimatu z manažerského pohledu důsledně věnovat a nezanedbávat jej. V dotazníkovém šetření téměř všichni respondenti souhlasili s názorem, že etika jednotlivých zaměstnanců se odráží v celkové etice organizace.

Většina dotazovaných manažerů uvedla, že je s etickým chováním v organizaci spokojena, pouze desetina s etickým chováním není spokojena. Z toho lze usuzovat, že manažeři ve školách pozorují a vyhodnocují úroveň etického chování v jejich organizaci. Všichni dotazovaní manažeři se setkávají s nějakou formou neetického chování, nejčastěji u rodičů žáků a u svých podřízených zaměstnanců. Většinou se jedná o neetické chování narušující vztahy mezi lidmi v organizaci, jako jsou pomluvy, intriky, nezdvořilost a další. Manažerům, kteří nejsou spokojeni s úrovní etiky v jejich organizaci nebo těm, kteří se setkávají s projevy neetického chování ve své organizaci, lze doporučit použití různých

nástrojů a metod k řízení etiky. Tyto nástroje a metody lze rozdělit na dvě hlavní skupiny: na ty, které pomáhají manažerům eticky správně provádět manažerské činnosti, a na ty, které jsou zaměřené na budování etického klimatu. Metody a nástroje k budování etického klimatu pomáhají eliminovat a předcházet neetickému chování v organizaci, nastavují etická pravidla a pomáhají předávat etické hodnoty mezi osobami. Tímto nástrojem je například etický kodex, který používá polovina manažerů na zkoumaných školách, přičemž necelá polovina dotazovaných manažerů považuje etický kodex za efektivní nástroj řízení etiky a třetina dotazovaných manažerů ho považuje v některých případech za užitečný. Proto lze správně a cíleně strukturovaný etický kodex doporučit jako základní nástroj etického řízení respondentům, kteří s úrovní etického chování v organizaci nejsou spokojeni. Etický kodex je žádoucí kombinovat s dalšími nástroji a metodami k budování a posilování etického klimatu, jako je například metoda dialogu, metoda praktického uvažování a další. Při budování a posilování etického klimatu je důležité klást důraz na vhodné složení týmů, tak aby mohlo docházet k předávání etických hodnot mezi jednotlivými osobami. K předávání etických hodnot lze použít vhodně zvolený mentoring nebo koučing a nemůže zde chybět etický leadership. Etický leadership je, zjednodušeně řečeno, styl etického vedení a příklad v etickém chování managementu organizace. Téměř všichni dotazovaní manažeři uvedli, že etické chování vedoucích pracovníků ovlivňuje etiku v celé organizaci, tím potvrdili důležitost etického chování managementu a etického leadershipu.

Další skupinou nástrojů a metod jsou ty, které pomáhají manažerům z hlediska etických aspektů správně řídit či vést organizaci. Jsou to nástroje, které pomáhají analyzovat různé etické dopady jejich manažerských činností nebo etické dopady činnosti celé organizace. Mezi tyto nástroje a metody patří například metoda zájmových skupin, která se také nazývá stakeholder analýza. Tato metoda je zaměřena na analýzu dopadů činností manažerů a organizace na participující skupiny, konkrétně dopadů z etického hlediska. Dle výzkumu tuto metodu používá velmi malá část respondentů. Dále do této skupiny metod a nástrojů lze zařadit také metodu CSR, neboli metodu společenské odpovědnosti organizace, která je zaměřena na dopady činnosti organizace na své okolí i z etického hlediska. V dnešní době je CSR zaváděno do některých českých škol, k čemuž slouží publikace paní Pláškové z roku 2016 „CSR do škol – Společenská odpovědnost a

udržitelný rozvoj“. Mezi další metody, které pomáhají manažerům správně eticky rozhodovat, patří například metoda předběžné obezřetnosti, která je zaměřena na předběžnou analýzu jejich rozhodnutí z etického hlediska. Tuto metodu lze použít při výběru dodavatelů, konkrétně prověřit dodavatele z hlediska referencí, zda dodržují své závazky, a tím předcházet problémům spojeným s případným vymáháním práv. Případně lze zaměřit výběr dodavatelů na ty, kteří se řídí výše uvedenou metodou CSR a podobnými, tím podpořit dodavatele, který se chová eticky. Metodu předběžné obezřetnosti lze také uplatnit při výběru nových zaměstnanců, opět je vhodné získat reference od předchozích zaměstnavatelů, prověřit trestní bezúhonnost a předběžně tak předcházet možným budoucím etickým problémům.

Zavedení etického řízení v organizaci mohou bránit různé překážky. Dotazovaní manažeři nejčastěji shledávají tyto překážky:

- „nechuť měnit zažitě zvyky a pořádky, které nějak fungují“
- „vysoká tolerance společnosti k neetickému chování“
- „neetické chování, které se aktuálně vyplácí“

Je přinejmenším žádoucí, aby manažeři ve školách se pokusili tyto překážky maximálně eliminovat. A aby pochopili, že překonání těchto překážek, které jsou většinou psychologického rázu, a zavedení etiky do řízení organizace může organizaci přinést např.:

- posílení dobrého jména organizace
- zvýšení loajality zaměstnanců
- zvýšení konkurenceschopnosti
- zvýšení důvěryschopnosti organizace.

Většinu těchto prospěšných důsledků etického řízení vybrali manažeři v dotazníkovém šetření jako následek důrazu managementu na etiku při řízení organizace.

Etika jako filozofická disciplína doprovází lidstvo od nepaměti, z historie je zřejmé, že neetické chování často vede k různým sporům, a že v neeticky zaměřených společenstvích se nevede dobře všem lidem. Proto je důležité, aby manažeři kladli důraz na etiku v jimi řízených organizacích a snažili se vytvořit etické klima tak, aby se lidé v této společnosti dobře cítili a mohli dobře vykonávat své povolání.

Seznam použitých informačních zdrojů

- BARTONÍČKOVÁ, K., 2011. Dotisk 1. vydání. *Občanský a společenskovední základ - přehled středoškolského učiva*. Brno: Computer Press,. 272 s. ISBN 978-80-251-2631-8.
- DYTRT, Z., 2015. *Odpovědný management*. Praha: Management Press. 126 s. ISBN 978-80-7261-348-9.
- KUTNOHORSKÁ, J., 2007. *Etika v ošetrovatelství*. Praha: Grada - Sestra (Grada). 164 s. ISBN 978-80-247-2069-2.
- MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- PELCOVÁ, N., SEMRÁDOVÁ I., 2014. *Fenomén výchovy a etika učitelského povolání*. Praha: Karolinum, 220 s. ISBN 978-80-246-2636-9.
- PLÁŠKOVÁ, A., HYKŠ O., 2016. *CSR so škol – Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj*. Praha: Česká společnost pro jakost, 24 s. ISBN 978-80-02-02668-6
- PRŮCHA, J., 2014, *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Pedagogika, 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.
- SEKNIČKA, P. a PUTNOVÁ, A., 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SLÁMEČKA, V., 2012. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. 182 s. ISBN 978-80-01-05005-7.
- SMEJKAL, V., Rais, K., 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. Vydání. Praha: Grada Publishing, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA M., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZADRAŽILOVÁ, D., 2010. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck Beckova edice ekonomie. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5

Seznam příloh

Příloha 1 – Tabulky výsledků dotazníkového šetření

Příloha 2 – Přepis doplňkových strukturovaných rozhovorů

Příloha 1 - Tabulky výsledků dotazníkového šetření

1. otázka: „Je důležitý důraz vedoucích pracovníků na etiku při řízení organizace?“

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Zcela důležité	88%	86%	100%	100%
Spíše důležité	12%	14%	0%	0%
Spíše nedůležité	0%	0%	0%	0%
Zcela nedůležité	0%	0%	0%	0%
Neumím posoudit	0%	0%	0%	0%

2. otázka: „Určete míru Vaší spokojenosti s úrovní etického chování na vašem pracovišti?“

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Zcela spokojen (a)	34%	31%	40%	67%
Spíše spokojen (a)	54%	57%	40%	33%
Spíše nespokojen (a)	10%	10%	20%	0%
Zcela nespokojen (a)	2%	2%	0%	0%
Nedovedu posoudit	0%	0%	0%	0%

3. otázka: „Je z Vašeho pohledu uplatňování etiky ve vedení pro organizaci?“

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Zcela přínosem	78%	77%	80%	100%
Spíše přínosem	20%	22%	20%	0%
Spíše brzdou	0%	0%	0%	0%
Zcela brzdou	0%	0%	0%	0%
Nedovedu posoudit	2%	2%	0%	0%

4. otázka: „Důraz vedení organizace na etiku při řízení.....“

Celkový počet odpovědí	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
posiluje dobré jméno organizace	56	3	0	0
je podporou stability organizace	48	10	1	0
posiluje spokojenost klientů (rodičů)	45	13	1	0
posiluje loajalitu zaměstnanců	41	16	2	0
snižuje náklady spojené s rizikem soudních sporů	33	19	6	1

je konkurenční výhodou	27	26	6	0
brání efektivnímu rozvoji organizace	5	5	8	41
je konkurenční nevýhodou	3	3	11	42
je zbytečností	1	0	4	54
je ztrátou času a energie	1	0	5	53

Státní - počet odpovědí	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
posiluje dobré jméno organizace	48	3	0	0
posiluje spokojenost klientů (rodičů)	41	9	1	0
je podporou stability organizace	40	10	1	0
posiluje loajalitu zaměstnanců	37	12	2	0
snižuje náklady spojené s rizikem soudních sporů	32	14	4	1
je konkurenční výhodou	25	20	6	0
brání efektivnímu rozvoji organizace	5	5	8	33
je konkurenční nevýhodou	2	3	10	36
je zbytečností	1	0	4	46
je ztrátou času a energie	1	0	5	45

Soukromé - počet odpovědí	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
je podporou stability organizace	5	0	0	0
posiluje dobré jméno organizace	5	0	0	0
posiluje spokojenost klientů (rodičů)	2	3	0	0
posiluje loajalitu zaměstnanců	2	3	0	0
snižuje náklady spojené s rizikem soudních sporů	1	3	1	0
je konkurenční výhodou	0	5	0	0
je zbytečností	0	0	0	5
brání efektivnímu rozvoji organizace	0	0	0	5
je konkurenční nevýhodou	0	0	1	4
je ztrátou času a energie	0	0	0	5

Církevní – počet odpovědí	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
je podporou stability organizace	3	0	0	0
posiluje dobré jméno organizace	3	0	0	0
je konkurenční výhodou	2	1	0	0
posiluje spokojenost klientů (rodičů)	2	1	0	0
posiluje loajalitu zaměstnanců	2	1	0	0
je konkurenční nevýhodou	1	0	0	2
snižuje náklady spojené s rizikem soudních sporů	0	2	1	0
je zbytečností	0	0	0	3
brání efektivnímu rozvoji organizace	0	0	0	3
je ztrátou času a energie	0	0	0	3

5. otázka: „Jaké používáte nástroje a metody k etickému řízení? (k zabránění neetického chování, k podpoření etického chování)“

Možnosti odpovědí	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Metoda dialogu	90%	90%	80%	100%
Metoda praktického uvažování	75%	73%	80%	100%
Týmová práce	68%	63%	100%	100%
Etický kodex	51%	51%	40%	67%
Metoda konsenzu	39%	37%	40%	67%
Princip předběžné obezřetnosti	34%	29%	40%	100%
Další vzdělávání v oblasti etiky	32%	31%	20%	67%
Etický leadership	32%	29%	40%	67%
Schránky důvěry	20%	22%	20%	0%
Mentoring	19%	18%	20%	33%
Metoda zájmových skupin - stakeholder analýza	5%	6%	0%	0%
Metoda společenské odpovědnosti podniku CSR	3%	4%	0%	0%
Etický ombudsman	3%	4%	0%	0%
Jiný nástroj nebo metoda	2%	2%	0%	0%
Etický audit	0%	0%	0%	0%

6. otázka: „Je etický kodex efektivním nástrojem etického řízení nebo je pouze formalitou?“

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Je efektivním nástrojem.	44%	41%	60%	67%
V některých případech je užitečný.	37%	39%	40%	0%
Je pouze formálním dokumentem.	5%	6%	0%	0%
Je zcela zbytečný.	0%	0%	0%	0%
Nedovedu posoudit.	14%	14%	0%	33%

7. otázka: „Vyplatí se dlouhodobě etické chování managementu i v případě, že neetické chování přinese okamžitý prospěch?“

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Rozhodně vyplatí	57%	55%	80%	67%
Spíše vyplatí	34%	35%	20%	33%
Spíše nevyplatí	0%	0%	0%	0%
Rozhodně nevyplatí	2%	2%	0%	0%
Nedovedu posoudit	7%	8%	0%	0%

8. otázka: „Odráží se úroveň etiky jednotlivých zaměstnanců v celkové úrovni etiky organizace?“

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Zcela odráží	80%	80%	60%	100%
Spíše odráží	18%	18%	40%	0%
Spíše neodráží	0%	0%	0%	0%
Zcela neodráží	2%	2%	0%	0%
Nedovedu posoudit	0%	0%	0%	0%

9. otázka: „Jakému neetickému chování jste při Vaší práci museli čelit? (vynechejte neetické chování žáků)“

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Pomluvy, nactiutrhání.	61%	61%	40%	100%
Závist, intriky.	58%	55%	80%	67%
Nezdvořilost, neúcta k ostatním lidem.	49%	47%	60%	67%
Lež, podvod.	44%	45%	40%	33%

Zneužívání moci a postavení.	24%	22%	40%	33%
Využívání a zneužívání druhých.	24%	26%	20%	0%
Krádež, machinace.	20%	20%	20%	33%
Agresivní chování.	17%	18%	0%	33%
Nevhodné chování od nadřízené osoby.	14%	16%	0%	0%
Zneužívání svěřeného majetku a hodnot.	9%	8%	20%	0%
Popište vlastní zkušenost:	5%	6%	0%	0%
Korupční chování kolegů.	5%	4%	20%	0%
Nezdravý vztah k druhému pohlaví.	3%	2%	20%	0%
Korupční chování dodavatelů.	3%	2%	20%	0%
Zadávání neetických úkolů nebo nařízení.	2%	2%	0%	0%
Úmyslné poškozování majetku.	0%	0%	0%	0%

10. otázka: „U kterých osob se nejčastěji setkáváte s neetickým chováním? (vynechejte neetické chování žáků)“

Celkový počet odpovědí	Často setkávám	Někdy setkávám	Spíše nesetkávám	Nesetkávám
U rodičů žáků	8	40	10	1
U podřízených	0	25	25	9
U kolegů	1	18	29	11
U státních orgánů (úřady)	4	21	18	16
U jiných spolupracujících	0	12	29	18
U dodavatelů	0	18	19	22
U zřizovatele	3	12	20	24
U nadřízených	2	11	12	34

Státní – počet odpovědí	Často setkávám	Někdy setkávám	Spíše nesetkávám	Nesetkávám
U kolegů	1	16	25	9
U rodičů žáků	8	34	9	0
U zřizovatele	3	11	19	18
U dodavatelů	0	15	16	20
U nadřízených	2	9	12	26
U podřízených	0	23	22	4
U státních orgánů (úřady)	3	15	17	16
U jiných spolupracujících osob	0	9	25	17

Soukromé - počet odpovědí	Často setkávám	Někdy setkávám	Spíše nesetkávám	Nesetkávám
U kolegů	0	2	2	1
U rodičů žáků	0	4	1	0
U zřizovatele	0	1	1	3
U dodavatelů	0	2	2	1
U nadřízených	0	2	0	3
U podřízených	0	2	1	1
U státních orgánů (úřady)	0	5	0	0
U jiných spolupracujících osob	0	3	2	0

Církevní - počet odpovědí	Často setkávám	Někdy setkávám	Spíše nesetkávám	Nesetkávám
U kolegů	0	0	2	1
U rodičů žáků	0	2	0	1
U zřizovatele	0	0	0	3
U dodavatelů	0	1	1	1
U nadřízených	0	0	0	3
U podřízených	0	0	2	1
U státních orgánů (úřady)	1	1	1	0
U jiných spolupracujících osob	0	0	2	1

11. otázka: “Je pro Vaši organizaci důležité zaměření managementu na etiku v řízení organizace?”

Odpovědi na otázku číslo 11

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Zcela důležité	66%	61%	100%	100%
Spíše důležité	31%	35%	0%	0%
Spíše nedůležité	2%	2%	0%	0%
Zcela nedůležité	1%	2%	0%	0%
Nedovedu posoudit	0%	0%	0%	0%

Odpovědi na otázku číslo 1

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Zcela důležité	88%	86%	100%	100%
Spíše důležité	12%	14%	0%	0%
Spíše nedůležité	0%	0%	0%	0%
Zcela nedůležité	0%	0%	0%	0%
Neumím posoudit	0%	0%	0%	0%

12. otázka: „Jaké shledáváte překážky zavedení etiky do řízení Vaší organizace?“

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Nechuť měnit zažitá zvyky a pořádky, které "nějak" fungují.	59%	61%	60%	33%
Vysoká tolerance společnosti k neetickému chování.	44%	41%	60%	67%
Neetické chování, které se aktuálně vyplácí.	37%	31%	100%	33%
Časté změny v zákonných normách.	34%	35%	20%	33%
Nutnost uplatňování etických principů v celém životě.	25%	28%	20%	0%
Tlak na rychlé dosažení výsledků.	22%	22%	20%	33%
Malá znalost o tom, co etika při řízení organizace znamená.	20%	22%	0%	33%
Neměřitelnost dosažených výsledků při řízení etiky.	15%	14%	40%	0%
Obava z uplatňování etiky v neetickém prostředí.	10%	8%	20%	33%
Názor, že nelze všeobecně změnit úroveň etiky v organizaci.	7%	6%	20%	0%
Jiné... (doplňte vlastní zkušenost)	3%	4%	0%	0%

13. otázka: „Mění se důraz vedoucích pracovníků na etiku při řízení organizace s délkou praxe?“

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Rozhodně stoupá	10%	8%	20%	33%
Spíše stoupá	41%	43%	40%	0%
Spíše klesá	10%	10%	20%	0%
Klesá	0%	0%	0%	0%
Nemění se	10%	12%	0%	0%
Nedovedu posoudit	29%	28%	20%	67%

14. otázka: „Ovlivňuje etické chování vedoucích pracovníků etiku v celé organizaci?“

	Celkový průměr	Státní školy	Soukromé školy	Církevní školy
Zcela ovlivňuje	64%	63%	60%	100%
Spíše ovlivňuje	34%	35%	40%	0%
Spíše neovlivňuje	0%	0%	0%	0%
Zcela neovlivňuje	0%	0%	0%	0%
Nedovedu posoudit	2%	2%	0%	0%

Příloha 2 – Přepis doplňujících strukturovaných rozhovorů

Rozhovor č. 1.

Pořadové číslo	Pozice Respondenta	Typ zařízení	Zřizovatel	Počet řízených zaměstnanců
1	Zástupce ředitele pověřen vedení MŠ	Mateřská škola	Obec	12

Otázky pro doplňující rozhovor:

1. Popište vlastními slovy, co pro Vás znamená etika v managementu školy? (Zda je pro Vás důležitá, jestli je přínosem nebo naopak zbytečností atd.).
„Etika managementu je pro mne důležitá a myslím, že pro každého komu slovo morálka není cizí. Pokud jedním eticky na svém pracovišti, se svými zaměstnanci mohu očekávat stejnou zpětnou vazbu. Vztahy mohou být otevřené, upřímné, každý ví, na čem je.“
2. Čeho se vám povedlo v otázkách etiky managementu dosáhnout?
„Otevřené komunikaci na pracovišti, etického chování mezi spolupracovníky. Alespoň myslím...“
3. Popište konkrétní případy neetických chování, se kterými se nejčastěji setkáváte s rozdělením na konkrétní skupiny subjektů s těmito projevy. (kolegové, zřizovatel, dodavatelé, rodiče).

„Nadřizení se často chovají neeticky, jde o obcházení lidí, neupřímné jednání, mnohdy o mstivé jednání. Pokud vyjádřím názor, který se neshoduje s jejich, mohu očekávat negativní reakci vůči mně. To samé u zřizovatele.“

4. Jak řešíte Vámi popsané případy neetického chování ve vaší organizaci? Uveďte konkrétní, Vámi použité, nástroje etického řízení v těchto případech a dále uveďte, zda a jak se Vám tyto nástroje osvědčily.

„Máme sepsán etický kodex. Nedávno jsem řešila problém s čerpáním příspěvku FKSP na rekreaci naší kuchařky. Přinesla fakturu, která se mi nezdála – rekreace nedaleko bydliště s velmi vysokou cenou. Paní kuchařka byla dotčena mou otázkou, zda chce čerpat opravdu danou částku za takovou „nekvalitní“ dovolenou. Nebyla to sice zcela má věc...nakonec jsem zjistila, že dotyčná v tomto objektu pracovala a fakturu si nechala jen napsat. Není to sice nikde dáno, ale vysvětlila jsem jí, že její chování je neetické a že tento fond má svůj význam i etika jeho používání by měla být zachována.“

5. Jaké a v čem spatřujete konkrétní problémy a překážky při naplňování aspektů etiky při řízení organizace. Prosím uveďte konkrétní příklady.

„Domnívám se, že překážky spočívají hlavně v povahách lidí. Každý je jiný, každý umí nebo chce zpracovat informace jinak.“

Rozhovor č. 2.

Pořadové číslo	Pozice Respondenta	Typ zařízení	Zřizovatel	Počet řízených zaměstnanců
2	Ředitel	Mateřská škola	Církev	11

1. Popište vlastními slovy, co pro Vás znamená etika v managementu školy? (Zda je pro Vás důležitá, jestli je přínosem nebo naopak zbytečností atd.).

„Etiku vnímám jako důležitou součást managementu školy, která je přínosem pro všechny zúčastněné.“

2. Čeho se vám povedlo v otázkách etiky managementu dosáhnout?
„Zlepšení vzájemných vztahů.“
3. Popište konkrétní případy neetických chování, se kterými se nejčastěji setkáváte s rozdělením na konkrétní skupiny subjektů s těmito projevy. (kolegové, zřizovatel, dodavatelé, rodiče).
„porušování bezpečnosti při práci, pomluvy, krádeže nápadů kolegů, zneužívání firemních prostředků, lhostejnost a tolerance nepravostí, intriky a šíření lží, šíření diskrétních informací, zneužívání pravomocí, pozdní příchody“
4. Jak řešíte Vámi popsané případy neetického chování ve vaší organizaci? Uveďte konkrétní, Vámi použité nástroje etického řízení v těchto případech a dále uveďte, zda a jak se Vám tyto nástroje osvědčily.
„rozhovor, team building, další vzdělávání“
5. Jaké a v čem spatřujete konkrétní problémy a překážky při naplňování aspektů etiky při řízení organizace. Prosím uveďte konkrétní příklady.
„nedostatečná mravní i etická průprava do života - chybí mravní a etická výchova ve školách“

Rozhovor č. 3.

Pořadové číslo	Pozice Respondenta	Typ zařízení	Zřizovatel	Počet řízených zaměstnanců
3	Ředitel	Mateřská škola	Církev	8

1. Popište vlastními slovy, co pro Vás znamená etika v managementu školy? (Zda je pro Vás důležitá, jestli je přínosem nebo naopak zbytečností atd.).
„V jednotlivých záměrech, přístupech v MŠ, ale i v životě, rozlišovat mezi dobrem a zlem. Ve všech věcech hledat a rozvíjet kořeny křesťanských hodnot, které ve svém důsledku jsou hluboce lidské, kdy jde o člověka a lidskou blízkost. Důležitá tedy pro

mne etika je, jsem člověk, který má rád smysluplnost, hloubku, věci promyšlené, systematické, kde je možné vnímat určitý posun, vývoj, ne stagnaci na místě. Ať už v osobním životě tak i v pracovním.“

2. Čeho se vám povedlo v otázkách etiky managementu dosáhnout?

„Získat a nadchnout zaměstnance hodnotami a etikou. V podobném duchu se mi poměrně dobře daří pracovat s většinou rodičů, zřizovatelem (církevní) i se zastupitelstvem města - částečně. Těší mě, že se podařilo vytvořit určité prostředí, kde se cítíme dobře a kde jsou pro práci dobré podmínky. A podobně se působíme i na děti. I když se řeší konfliktní a problémové situace, tak nastavená hladina etiky nás vlastně celou situací „pronese“. Pomáhá jedinci i celému kolektivu a všem, kteří do školky nějak patří.“

3. Popište konkrétní případy neetických chování, se kterými se nejčastěji setkáváte s rozdělením na konkrétní skupiny subjektů s těmito projevy. (kolegové, zřizovatel, dodavatelé, rodiče).

„Kolegové – občas zneužívají některé prostředky pro vlastní dobro a na úkor školky“

„Zřizovatel – nic mne nenapadá“

„Dodavatelé – jiná, zpravidla horší kvalita zboží, ale to je výjimečně“

„Rodiče – „super rodič“, který všechno ví nejlépe, svému dítěti rozumí nejlépe, ...někteří jedou stále ve svých kolejích a nedá se s nimi hnout (vědí nejlépe, jak máme řešit konflikty dětí, s kým si má jeho dítě hrát a s kým ne, kdo na něj má špatný vliv).“

4. Jak řešíte Vámi popsané případy neetického chování ve vaší organizaci? Uveďte konkrétní, Vámi použité, nástroje etického řízení v těchto případech a dále uveďte, zda a jak se Vám tyto nástroje osvědčily.

„Kolegové – osobní rozhovor, nechám si vysvětlit, proč tomu tak bylo a podle důvodů se odvíjí další část rozhovoru. Pokud se ukáže, že je třeba nějaké změny (např. organizační změna), učiním je a na poradě to vysvětlím“

„Dodavatel – komunikace - výměna zboží, pokud se situace opakovala, změna dodavatele.“

„Rodič – rozhovor, poměrně jasné vymezení, vysvětlení, že učitelka je vystudovaný profesionál a že ve školce máme svá pravidla, která jsou pro všechny stejná. Vyslechnout názor a poslouchat jak věci máme dělat dobře - jsou dvě odlišné věci. To se snažím v rozhovorech vždy odlišit a podle toho jednat. Musím říct, že osobně mám vždy vnitřní rozpor mezi „naslouchat“ a jasně se „vymezit“. Pokud ale je evidentní, že rodič chce „řídít“ pedagogický proces, ostře se k tomu vymezím...“

5. Jaké a v čem spatřujete konkrétní problémy a překážky při naplňování aspektů etiky při řízení organizace. Prosím uveďte konkrétní příklady.

„Hodně ve špatných osobnostech, které reprezentují náš národ a v nedostatku silných morálních osobností, které by právě jasně zviditelňovaly tyto hodnoty, mluvily o nich, sami je žily, apod. Takové osobnosti prostě nemáme. Dále ve strachu společnosti nejít s davem a stát za vlastním názorem, nebát se ho říct a udělat i konkrétní kroky, které s tím souvisí. Potom také nadmíra byrokracie a takový ten lidský přístup „já za to nemohu, to ten systém“ Taková je naše společnost a myslím si, že to je právě příležitost pro školy nebo alespoň pro církevní školy, vnímat dobu, naslouchat jí a co je dobré rozvíjet. Co není dobré tak právě dělat jinak, nastavovat, ukazovat jinou tvář a vytvářet školy, kde jsou jiné hodnoty.“

Rozhovor č. 4.

Pořadové číslo	Pozice Respondenta	Typ zařízení	Zřizovatel	Počet řízených zaměstnanců
4	Ředitel	Základní škola	Soukromý	21

1. Popište vlastními slovy, co pro Vás znamená etika v managementu školy? (Zda je pro Vás důležitá, jestli je přínosem nebo naopak zbytečností atd.).

„Etika je velmi důležitá v jakémkoli lidském jednání, a to i při řízení školy. Znamená pro mě nepsaný zákon lidského chování - morálku.“

2. Čeho se vám povedlo v otázkách etiky managementu dosáhnout?
- „Myslím, že mí kolegové přejímají některé mé morální hodnoty a zásady, a že pochopili, že nemá smysl jednat vyhýbavě, nezodpovědně a za nechtěnou chybu je nikdo nepotrestá, že je potřeba z chyby se poučit a udělat opatření, tak aby se neopakovala.“*
3. Popište konkrétní případy neetických chování, se kterými se nejčastěji setkáváte s rozdělením na konkrétní skupiny subjektů s těmito projevy. (kolegové, zřizovatel, dodavatelé, rodiče).
- „Výjimečně se setkávám s neetickým jednáním u kolegů, a to s pomluvami a někdy se závistí. Dále u úřadů, kde se setkávám s nevlídností pomoci a naopak se hledají a vytvářejí zbytečné překážky a problémy. U rodičů se s neetickým chováním téměř nesetkávám, ale větší problémy s chováním rodičů mají samotní učitelé, hlavně třídní učitelé. Vzpomínám si na problém, kdy jsme pozvali rodiče kvůli problémům s chováním jejich potomka do školy a oni přišli s jejich právním zástupcem a sami odmítali dále komunikovat.“*
4. Jak řešíte Vámi popsané případy neetického chování ve vaší organizaci? Uveďte konkrétní, Vámi použité, nástroje etického řízení v těchto případech a dále uveďte, zda a jak se Vám tyto nástroje osvědčily.
- „Máme vytvořen funkční etický kodex, který dobře funguje, dále se snažím problémovou situaci s účastníky v klidu probrat a vyjasnit si, kde problém vznikl a také jak s ním naložit. Snažím se vytvářet v naší škole vytvářet prostředí pro všeobecně otevřenou komunikaci a také vytvářet důvěrné prostředí. Nesvoluji z vlastních zásad a morálních hodnot.“*
5. Jaké a v čem spatřujete konkrétní problémy a překážky při naplňování aspektů etiky při řízení organizace. Prosím uveďte konkrétní příklady.

„Dnešní doba je velmi uspěchaná a je na lidi vyvíjen velký tlak k rychlému dosažení výsledků, většinou s ohledem na etiku nelze vždy skloubit – rychle dosáhnout výsledků a soustředit se na etiku.“

Rozhovor č. 5.

Pořadové číslo	Pozice Respondenta	Typ zařízení	Zřizovatel	Počet řízených zaměstnanců
5	Ředitel	Základní škola	Obec	23

1. Popište vlastními slovy, co pro Vás znamená etika v managementu školy? (Zda je pro Vás důležitá, jestli je přínosem nebo naopak zbytečností atd.).

„Etika je pro mne důležitá, neboť jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá.“

2. Čeho se vám povedlo v otázkách etiky managementu dosáhnout?

„Naučil jsem zaměstnance chodit včas do práce, většina už odpovídá na emaily, všichni se naučili včas omlouvat – jsou to samozřejmé věci, ale přes to nefungovaly a dalo to mnoho úsilí. Jinak nic zásadního se mi nepodařilo.“

3. Popište konkrétní případy neetických chování, se kterými se nejčastěji setkáváte s rozdělením na konkrétní skupiny subjektů s těmito projevy. (kolegové, zřizovatel, dodavatelé, rodiče).

„Kolegové neodpovídají na emaily (už se zlepšilo). Intriky, nezdravá konkurence mezi kolegy. Rodiče přenášejí vlastní výchovné chyby a odpovědnost za své dítě na školu a učitele. Lhaní, často v banálních a snadno ověřitelných záležitostech. Zřizovatel proběhlo několik jednání o nás bez nás, jinak se zřizovatel chová nejetičtěji ze všech kategorií.“

4. Jak řešíte Vámi popsané případy neetického chování ve vaší organizaci? Uveďte konkrétní, Vámi použité, nástroje etického řízení v těchto případech a dále uveďte, zda a jak se Vám tyto nástroje osvědčily.

„Nevím, co jsou nástroje etického řízení. Pokud jde o problémy se zaměstnanci a není to příliš osobní, snažím se o nich otevřeně hovořit v rámci porad. Nastavujeme pravidla formou směrnic a nařízení, pokud je to nezbytně nutné.“

5. Jaké a v čem spatřujete konkrétní problémy a překážky při naplňování aspektů etiky při řízení organizace. Prosím uveďte konkrétní příklady.

„Nižší úroveň morálky zaměstnanců je velmi závažný a u mladší generace i velmi prohlubující se problém. Z hlediska řízení je v některých vypjatých situacích etické řešení málo efektivní a obtížněji aplikovatelné. Ale z dlouhodobého hlediska se mi osvědčilo vždy řešit problém s důrazem na etiku. Nepopírám, že občas se stává, že když se kácí les, létají třísky... Stále se musíme učit a zdokonalovat.“